الشركات السعوديّة والمسؤوليّة الاجتماعيّة
التحدّيات وسبل التقدّم

دراسة استكشافية من:
تمكين للاستشارات الإدارية والتنموية
المعهد الدولي لاقتصاد البيئة والصناعة – جامعة لاند - السويد
فبراير 2007

المقدّمة

تمثّل المسؤوليّة الاجتماعيّة للشركات اليوم، اللّغة المستخدمة للتعبير عن دور الشركات وقطاع الأعمال في المجتمع. وقد يبدوا هذا المصطلح جديدا على البعض، ولكن في جوهره يركز على أهمية ترابط تنمية المجتمع مع تنمية القطاع الخاص. وحيث تواجه المملكة العربيّة السعوديّة عدد من التحدّيات التي تبطئ خطّطها التنمويّة ، فأن للشركات فرصة لتلعب دور فعّال في دعم التنمية المستدامة من خلال برامج المسؤوليّة الاجتماعيّة.

إن دعم المجتمع ليس بجديد على الشركات السعوديّة, فالمملكة تملك تاريخ حافل بالكرم والجود سواء على مستوى الشركات أو رجال الأعمال. ونحن في أمس الحاجة الى جعل هذا الدعم أكثر تأثيرا و فاعلية حيال القضايا الاجتماعية التنموية. فمواجهة التحديات التنموية تتطلب تأسيس منهج متكامل للتنمية يشمل التنمية الإنسانية ، التطور الاجتماعي ، المحافظة على البيئة والموجدات الثقافية .

وتستكشف دراسة: "الشركات السعودية والمسؤولية الاجتماعية - التحديات وسبل التقدم"، أبرز التحديات والفرص التي تواجه المسؤولية الاجتماعية للشركات في أن تلعب دورا فاعلا من اجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة في المملكة. وتركز الدراسة على الحاجة إلى استخدام أطر وأفكار جديدة لمساعدة الشركات على تحديد الأولويات، معالجة المسائل الاجتماعية والبيئية الأكثر أهمية، و تحديد المجالات التي يملك القطاع الخاص فيها تأثير اكبر.

نتمنى أن تكون هذه الدراسة على مستوى تطلعاتكم وأن تكون محطة تحفيزية للشركات وصناع القرار في سبيل وضع أسس قوية للمسؤولية الاجتماعية في المملكة.

آسيا آل الشيخ
رئيس
شركة تمكين للاستشارات التنموية والإدارية

تنويه

هذه الدراسة ثمرة جهود متضافرة قام بها العديد من الأفراد والمنظّمات. فباسم فريق العمل، نودّ أن ننوه تحديدا، بما تحلّى به جميع المدراء التنفيذيين وقادة الأعمال الذين التقينا بهم وقابلناهم ، من كرم وانفتاح وشفافية. وإنّنا إذ نرفع إليهم أصدق عبارات الشكر، نأمل في أن تكون النتائج النهائيّة على حجم تطلّعاتهم واهتماماتهم ، في مقابل وقتهم الثمين الذي منحونا إياه.

كذلك فإنّنا نتقدم بجزيل الشكر لجميع الذين ساهموا معنا في مختلف مراحل هذا البحث. فالدكتورة هند آل الشيخ من ميادين للتدريب والتطوير التي قدّمت مراجعة لأدبيات المسؤولية الاجتماعية باللغة العربيّة، الدكتور مرات ميراتا من جامعة لند الذي قدم مراجعة لأدبيات المسؤولية الاجتماعية باللغة الإنجليزية. كذلك نشكر الفريق الذي أجرى المقابلات : الدكتورة إلهام الدخيل من مدارس "أسراري" والسيّدة مهى عقيل من "عرب نيوز". ونشكر أيضًا فريق "تمكين" على دعمه وبالتحديد الدكتورة ديما معايطه. وكذلك نودّ أن نشكر السيد عبد الرحمن عثمان والدكتور غازي فيصل بن زقر على تعليقاتهما القيّمة ومساهمتهم البناءة.

وفي الختام، ننوّه بالدعم الكريم من الشركة السعودية للكابلات وشركة صفراء و منتدى جدة الاقتصادي 2007 ونشكر السيّد سامي فؤاد البحراوي، رئيس المنتدى، على دعمه القيّم لنا.

ونعلن أنّنا نتحمّل منفردين كلّ ما يرد من أخطاء.

طارق إمطيره
آسيا آل الشيخ
عبد المحسن بن إبراهيم البدر

ملخص تنفيذي

كيف ينظر قطاع الإعمال السعودي الى دوره في المساهمة ايجابيا في المجتمع والبيئة؟
ما هو الفرق بين الأعمال الخيرية والعطاء الذكي؟
كيف يكون دور الحكومة في دعم المسؤولية الاجتماعية؟

قامت دراسة "الشركات السعوديّة والمسؤوليّة الاجتماعيّة" بإلقاء الضوء على مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات لقطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية ومحاولة الإجابة على الأسئلة المذكورة أعلاه. وفي هذه الدراسة ، نستخدم لغة المسؤولية الاجتماعية للتركيز على روح المبادرة التي قد تتسم بها بعض الشركات في المساهمة في علاج بعض المشاكل الاجتماعية لأنشطتها والمساهمة في التنمية للمجتمعات. و أبعاد المسؤولية الاجتماعية تتعدى الالتزام الأخلاقي للشركات تجاه المجتمع ، لتصل الى أبعاد إستراتيجية و اقتصادية ، حيث تشير الدلائل على وجود علاقة ترابطية قوية بين صحة المجتمع ونجاح قطاع الأعمال.

وتواجه التنمية في المملكة العربيّة السعوديّة تحدّيات كبيرة. وقد أشارت استراتيجيّة 2025 إلى أبرز هذه التحدّيات التي يجب تخطّيها لتحقيق رؤية عام 2025[1] ، والتي تشتمل على سبيل المثال لا الحصر، توفير العمالة، الحد من الفقر، رفع مستوى المعيشة، الحد من الاختلال في التوازنات في التنمية الإقليميّة وترشيد استعمال المياه و قد أكدت القيادة السياسية في المملكة حرصها ودعمها للقطاع الخاص للمشاركة في العملية التنموية.

على هذا الأساس ، تستكشف هذه الدراسة نظرة وتجربة الشركات السعودية في مجال المسؤولية الاجتماعية وكذلك تلقي الضوء على الفرص المتاحة والتحديات القائمة أمام تفعيل المسؤولية الاجتماعية للشركات للإسهام في التنمية المستدامة. إما هدف الدراسة فيكمن في تجديد أساس للتفاهم لتفعيل دور قطاع الإعمال في التنمية وكذلك إيجاد قيم مشتركة تعود بالنفع على قطاع الإعمال و المجتمع على حدا سواء.

أهداف الدراسة

- استكشاف معايير و دوافع المسؤولية الاجتماعية للشركات في المملكة العربية السعودية
- تحديد الأولويات التي تتعلق بالقضايا الاجتماعية التي يرى قطاع الأعمال السعودي فيها فرص للمساهمة والتأثير
- تقييم وتحليل تجاوب قطاع الأعمال الحالي مع قضايا المجتمع والبيئة
- تحديد الفجوات و التحديات التي تواجه المسؤولية الاجتماعية للشركات من أن تلعب دورا فعالا في تحقيق الأهداف التنموية.

نطاق الدراسة

- عينة الدراسة شملت اكبر 100 شركة سعودية
- مراجعه شاملة لأدبيات المسؤولية الاجتماعية المطبوعة والالكترونية المنشورة باللغتين العربية والانجليزية والتي تشمل
  1. أدبيات المسؤولية الاجتماعية للشركات السعودية
  2. أنشطة الشركات السعودية التي تشتمل على مفهوم المسؤولية الاجتماعية والبيئية
- استكمال الدراسة بمقابلات معمقة مع المدراء التنفيذيين ل 32 شركة تمثل 8 قطاعات مختلفة

نتائج الدراسة

وتشير نتائج هذه الدراسة الى حقيقة أن الشركات السعودية تملك مساهمات في المسؤولية الاجتماعية أكثر مما تنشره وسائل الإعلام المختلفة، و أن الانطباع السائد بأن الشركات السعودية لا تقوم بدورها في المسؤولية الاجتماعية ، يعود الى عدم نشر الشركات لكثير من مساهمتها الاجتماعية وبالتالي عدم وصول تلك المعلومات التي التصنيفات العالمية المهتمة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات.

> عدم نشر مساهمات الشركات السعودية في المسؤولية الاجتماعية ، أدى الى إعطاء انطباع على أن الشركات السعودية لا تقوم بدورها في المسؤولية الاجتماعية

أهم من ذلك ، فأن الرسالة المهمة التي كشفتها الدراسة ، هي أن هناك موقف ايجابي من رجال الأعمال تجاه أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات والمجتمع على حدا سواء. ولكن لازال الأساس المعياري للنشاطات الاجتماعية للشركات مبني على حوافز ذاتية، وبالتالي محدد. و لذلك فأنه قلما تقوم الشركات بمناقشة المسؤولية الاجتماعية على أسس اقتصادية أو من منظور استراتيجي مثلاً كأن تقوم الشركات بمعالجة الآثار السلبية الناتجة عن نشاطها على البيئة والمجتمع على أساس أدارة المخاطر . وهذه النقطة تحديداً ، لا تعتبر مأخذاً ضد الشركات في السعودية بل تشير الى أن الدوافع المحركة للمسؤولية

الاجتماعية الظاهرة لدى الشركات الغربية قد لا تكون بالضرورة نقطة الانطلاق لتحفيز المسؤولية الاجتماعية للشركات السعودية.

> دوافع المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال السعودي مرتبطة باهتمام رجال الإعمال بواقع التنمية المحلي وأخلاقياتهم ، أكثر من ، ارتباطها بإستراتيجية العمل.

ولاشك ، فأن كثير من القضايا التي تندرج تحت المسؤولية الاجتماعية هي على علاقة وثيقة ببيئة الأعمال، مثل تنافسية الشركات السعودية في الأسواق العالمية. فبعض المدراء التنفيذيين يرون هذا الرابط المهم ، ولكنهم لا يجدون الحوافز في السوق المحلي ، آخرون يرون إن هناك غياب كامل لتقييم الشركات على أساس أنشطتها في المسؤولية الاجتماعية والبيئية وكيفية تأثير ذلك على تنافسية الشركات، وعن تأثير نشاطات المسؤولية الاجتماعية للشركة على مركزها السوقي. وفي ظل غياب مثل هذا التقييم والدراسات المتخصصة فأن دخول المسؤولية الاجتماعية في صلب استراتيجيات الشركات سيكون محدوداً.

> [illegible]

وبشكل عام ، فأن الدراسة أظهرت تفهم قطاع الإعمال للتحديات التي تواجه التنمية في المملكة ، وعلى رأسها توفير فرص العمل ، ضعف التأهيل و المهارات ، توظيف المرأة و التنمية المناطقية المتوازنة ومشاكل الفقر. ولذلك فمعظم الأنشطة الاجتماعية للشركات مازالت تتخذ شكل أعمال خيرية وتبرعات غير متناسقة و الغالبية العظمى من الشركات لا زالت تعمل بشكل مستقل عن نشاطها الأساسي ، وهو من وجهة نظرنا لا يمثل البعد الحقيقي والمستدام لنشاطات المسؤولية الاجتماعية على المجتمع . ولذلك ، فأن مجموعة من الشركات السعودية الرائدة بدأت فعليا في وضع نظام لادراة النشاطات الاجتماعية ودراسة لكيفية العطاء المادي بشكل يحمل عائد اجتماعي اكبر و في نفس الوقت قد مرتبط بنشاط الشركة .

> الشركات السعودية ناشطة في مختلف مجالات المسؤولية الاجتماعية، ولكن تلك الأنشطة محدود و تحتاج الى كثير من التنسيق

ومن الملاحظات الهامة التي استكشفتها الدراسة ، أن المحافظة على البيئة الطبيعية تأتي في مرتبة متأخرة في قائمة الأولويات لدي الشركات عند الحديث عن التحديات التي تواجه البيئة والمجتمع، ويأتي هذا على الرغم من القلق المتنامي في الأوساط العامة بشأن الأمن المائي وتلوث الهواء ومشاكل الازدحام والتغير المناخي. ومما يزيد الدهشة ، إن اقل قطاعات الإعمال قلقاً بقضايا البيئة ، هي القطاعات التي أثبتت تجارب الدول الأخرى، أن إعمالها تحمل آثار سلبية على البيئة. ولعل غياب الاهتمام الحكومي و وسائل الإعلام بهذه القضية هو احد الأسباب في قلة اهتمام تلك الشركات بالبيئة.

> ضعف الاهتمام الحكومي والشعبي بقضايا البيئة ، يقابله غياب كبير لمبادرات القطاع الخاص

أوضحت الدراسة إن ضعف وغياب الضغوط ومحفزات السوق يعتبر عامل مهم في تأخر الشركات في تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية ، ولذلك فأن الانطباع العام هو أن درجة الضغوط تتلازم مع درجة الوعي بالمعايير والمواصفات التي يجب على هذه الشركات تطبيقها. كذلك أوضحت الدراسة ، أن غياب وسائل الإعلام المختلفة وغياب الوعي لدي المستهلك والمستثمر بأهمية المسؤولية الاجتماعية يعتبر عامل مساعد في عدم إدراج المسؤولية الاجتماعية على أجندة الشركات. أن عدم استخدام المشتريات الحكومية كمحفز للشركات ذات المساهمات الاجتماعية الأكبر، يعتبر مثال على غياب التحفيز في دعم برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات المحلية. وهذا بخلاف سائر الأسواق التي يكون فيها المستهلك العام والخاص هو المحفز الرئيسي لتطوير برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات.

محفزات السوق للمسؤولية الاجتماعية للشركات تبدوا ضعيفة في المملكة العربية السعودية

وأظهرت الدراسة ، إن هناك غياب واضح في آليات واستراتيجيات العمل داخل الشركات فيما يخص المسؤولية الاجتماعية وهذا الأمر يدركه كثيرا ممن أجريت معهم المقابلات. و قد أشار بعضهم إلى أنهم في طور وضع هيكلية لصرف الأموال على المسائل الاجتماعية ، وهذا يعني أننا لم نصل بعد إلى الآلية التي تساعد على الاستفادة من نشاطات المسؤولية الاجتماعية إلى أقصى حد ممكن.

لا زال التنظيم المؤسسي للمسؤولية الاجتماعية للشركات في المملكة في مراحله الأولى

وعلى الرغم مما تم ذكره ، فأن الشركات السعودية لا زالت في موقع يمكنها من اخذ المسار الفعال للمسؤولية الاجتماعية واحتلال مركز ريادي في المنطقة ، وذلك لوجود الكثير من القيم التاريخية التي يحملها المجتمع المحلي و كذلك بسبب غياب العلاقة المتوترة بين المجتمع وقطاع الأعمال على عكس التجربة التي كانت سائدة في العديد من الدول والاقتصاديات الناشئة و المتقدمة في المسؤولية الاجتماعية ، التي وضعت الشركات في مواجهه مع المجتمع و احتياجاته.

الشركات السعودية في وضع مميز لتوجيه المسؤولية الاجتماعية لقيادة مبادرات في التنمية المستدامة أكثر من كونها مبادرات ردة فعل كما يحدث في كثير من الاقتصاديات المتقدمة

إضافة الى ذلك ، فأن الدراسة تشير الى عدد من المجالات التي يجب أن توليها الشركات السعودية اهتماماً بالغاً. وتحتاج الشركات الى أن تلعب دور استراتيجي لمساهمتها الاجتماعية بشكل اكبر من مساهماتها الحالية، وهذا الأمر يتطلب تنظيما جدياً وجهوداً نظامية لتحديد المسائل الاجتماعية وأولوياتها. وكذلك فان

الحاجة تبرز لتنسيق الجهود على الصعيدين الداخلي ضمن الشركة وعلى الصعيد الخارجي على مستوى القطاعات ، وذلك بسبب أن بعض الشركات قد تكون في وضع أفضل من الشركات الأخرى لمعالجة بعض القضايا الاجتماعية، أضف الى ذلك ، فأن بعض المسائل يكون من الأفضل طرحها من خلال شركات القطاع الواحد، في حين يستحسن ترك بعض القضايا للجهات الحكومية أو المنظمات الأهلية. وبذلك تكون الشركات انتقلت من "العطاء" الى" التأثير".

وتبرز هذه الدراسة، بعض النماذج في المسؤولية الاجتماعية باختلاف الإستراتيجيات والتوجهات المعتمدة من قبل الشركات المساهمة فيها واختلاف الفرص. إن مفهوم ’العطاء المستدام‘ و ’المسؤولية الاجتماعية التنافسية‘ هما أمثلة لبعض النماذج التي تمت مناقشتها في هذه الدراسة. و يكون تقييم الاختيار مبني على قدرة الشركة في تقديم مساهمة فاعلة و مستدامة للمجتمع أو تطوير قيم مشتركه بين العمل التجاري والمجتمع.

[illegible] الفرص
المتاحة للمضي قدماً

ختاماً ، فأن القطاعات الحكومية تلعب دور كبير ومحوري في إيجاد جو صحي لتطوير و تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات ، والنتيجة التي خرجت بها الدراسة من قطاع الأعمال ، هو الحاجة الى إيجاد حوافز للشركات التي تملك مبادرات فاعلة في المسؤولية الاجتماعية ، وذكر البعض أن البيروقراطية الحكومية تمثل عائق أمام الشركات التي تهتم وترغب في المساهمة في حل بعض المشاكل الاجتماعية . بالإضافة الى أن الشركات التي تقوم بدور ريادي في المحافظة على البيئة و تتحمل الكثير من التكاليف ، فأنها لا تجد أي عائد محفز سواء من قطاع الأعمال أو من القطاعات الحكومية. وقد يكون استخدام الأفضلية في المشتريات الحكومية احد الحوافز لقطاع الأعمال للمساهمة بشكل اكبر في القضايا البيئية والاجتماعية. كذلك فأن الشراكة بين القطاعين العام والخاص في قضايا التعليم والتدريب أصبحت حاجة ملحة أكثر من أي وقت مضى.

وأخيراً، إن وضوح الرؤية والأهداف في كثير من القضايا الاجتماعية التي تهم قطاع الأعمال يحمل الكثير من الأهمية، و مساهمة الجهات المتخصصة في خلق مبادرة لترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات يمثل مفصل مهم في مستقبل المسؤولية الاجتماعية للشركات ، وقد يأتي هذا من خلال دعم الندوات والمؤتمرات التي تعقد على نطاق محلي ووطني وتأمين منبر إعلامي لتبادل الأفكار والخبرات ذات العلاقة لتكون النواة الأولى في بناء أساس قوي للمسؤولية الاجتماعية في المملكة.

تملك الحكومة أدوات مهمة لتحفيز المسؤولية الاجتماعية للشركات

المحتويات

1. الخلفيّة

إنّ مصطلح "المسؤوليّة الاجتماعية للشركات" CSR، قد أثار مؤخّراً اهتمامًا كبيراً في المملكة العربيّة السعوديّة، لا سيّما ضمن ملتقيات الأعمال على الصعيد الإقليمي والمحاور الإعلاميّة. وقد تضاعف الحديث عن "المسؤوليّة الاجتماعيّة" المتعلّقة بشركات الأعمال، في الصحف السعوديّة بمعدّل سبع مرات من سنة 2005 إلى سنة 2006.[2] وتشهد كلّ العواصم العربيّة تقريبًا ازدياداً في عدد المنتديات والمؤتمرات المخصّصة للمسؤوليّة الاجتماعيّة للشركات بدعم ورعاية قويّين على الصعيد السياسي.[3] ومن جهة أخرى، تشير البيانات إلى أن بعض المستهلكين والمدراء في المنطقة لا زالوا يجدون صعوبة في تحديد المفاهيم المرتبطة بهذا المصطلح.

وقد تكون هذه اللغة بالنسبة إلى كثيرين لغة جديدة، لكنّ الروابط الأساسيّة بين شركات الأعمال والمجتمع هي وقائع مبيّنة. فعلى المدى الطويل، تحتاج الأعمال الناجحة إلى مجتمع سليم والعكس صحيح. وتتداخل المسؤوليّات لضمان سلامة كلّ منهما وتتعقّد. فدور شركات الأعمال في هذا المسعى يتّخذ أشكالاً مختلفة. وبمجرّد أنّ الشركات توفر فرص العمل والرفاه فإنّ هذا الأمر يشكّل بحدّ ذاته أحد الركائز الأساسيّة للمساهمة في قيام مجتمع سليم في اقتصاد الأسواق.

ويفترض بالحكومات أن تؤمّن الأطر المنظمة للنشاط الاقتصادي وتحقيق النمو في المؤسسات الخاصّة. وهذا يقتضي ضمان التقيّد بالتشريعات المنظمة للأسواق، والمنافسة العادلة، وحماية حقوق العمّال والحفاظ على البيئة. وإنّ الشركات العاملة ضمن أطر القانون، والتي تركّز اهتمامها على جوهر أعمالها وتحقيق الربحية، إنّما تعتبر أنّها تؤدّي مسؤوليّاتها. لكنّ الواقع يميل لمزيد من التعقيد. فالأسواق لا تعمل دائمًا بشكل مثالي، وإنّ المؤسسات التي ترعى وتنظّم النشاط الاقتصادي لا تعمل في غالب الأحيان بالكفائه المطلوبة. على ضوء ذلك، فإنّه يتوقع من الشركات أن تلعب دوراً إستباقيًّا متخطّية روحيّة القانون، في معالجة التداعيات الاجتماعيّة والبيئيّة الناجمة عن الأنشطة التي تقوم بها.

في هذا الإطار تبلورت حركة المسؤولية الاجتماعية و أصبحت قضايا مثل حماية العمالة، وسلامة المنتجات، و تطبيق وسائل الإنتاج التي تراعي النظم البيئية بعيدا عن القواعد والأنظمة من المسائل المدرجة على الأجندة الاجتماعية للشركات. و كذلك برزت مزيد من التوقّعات لمساهمة قطاع الأعمال في خدمة المجتمع ومعالجة بعض التحديات في المجالات تحتاج فيها الحكومة إلى مساعدة. إضافة الى ذلك، تسعى الحكومات إلى إقامة شراكات مع شركات الأعمال والمجتمع المدني لإيجاد حلول لهذه التحدّيات.
بناء على ذلك ، تشير "المسؤوليّة الاجتماعيّة للشركات" وتفسيرات مختلفة للمصطلح، إلى رسالة في جوهرها ، التزام شركات الأعمال إلتزامًا إستباقيًّا حيال المجتمع. ولكنّ نطاق هذا الالتزام الاستباقي تتغيّر بتغيّر الزمان والمكان. و هذا ما

أثار اهتمامنا ودفعنا للقيام بهذه الدراسة هو تلك الرسالة المتعلّقة بالمسؤوليّة الاجتماعيّة للشركات والمسائل التي تهمّ المملكة العربيّة السعوديّة.

وتواجه التنمية في المملكة العربيّة السعوديّة تحدّيات كبيرة. وقد أشارت استراتيجيّة 2025 إلى أبرز هذه التحدّيات التي يجب تخطّيها لتحقيق رؤية 2025[4] ، والتي تشتمل على سبيل المثال لا الحصر، توفير العمالة، الحد من الفقر، رفع مستوى المعيشة، الحد من الاختلال في التوازنات في التنمية الإقليميّة وترشيد استعمال المياه و قد أكدت القيادة السياسية في المملكة حرصها ودعمها للقطاع الخاص للمشاركة في العملية التنموية.

> لقد وصل القطاع الخاص السعودي لدرجة عالية من النضج تمكنه من اخذ زمام المبادرة في عملية التنمية. [.....] و اليوم، يملك القطاع الخاص القدرة على قيادة التغيير والتطور الاقتصادي (رؤية 2025)

واليوم، تملك السعوديّة مؤسّسات مرموقة على المستوى العالمي. فخمس شركات سعوديّة[5] مثلاً أدرجت في مؤشر فايناشال تايمز مؤخّراً في قائمة أهمّ 500 شركة في العالم، بالتساوي مع روسيا من حيث العدد، وبزيادة عن بلدان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD). وعلى المستوى المحلّي، بلغت مشاركة القطاع الخاص السعودي في الناتج المحلّي الإجمالي معدّل 47% في عام 2006.[6] وأمّن القطاع الخاص السعودي 86% من فرص العمل في عام 2001. على أساس هذا الأداء، يؤمن المراقبون بأنّ الوقت قد حان ليضطلع القطاع الخاص السعودي بدور إستباقي في التنمية، ونؤمن بأنّ المسؤوليّة الاجتماعيّة للشركات تسهم في تعزيز هذا الدور.

لذلك، فإنّ احتياجات التنمية المحلية ودور القطاع الخاص فيها على قدر كبير من الأهميّة ولا يجب إضاعتهما في التباسات المفردات. ولتجاوز الترويج الإعلامي للمسؤوليّة الاجتماعيّة للشركات، رأينا أنّه لا بدّ من بذل جهود منظمة للمساعدة على فهم واستيعاب تحديات المسؤولية لاجتماعية الملحة محليا ، وكذلك استعداد رجال الأعمال السعوديّين على مواجهة تلك التحدّيات باعتماد نماذج فاعلة من الالتزامات وصالحة للعمل في الإطار المحلي. لقد قمنا بهذه الدراسة يحدونا الأمل في ألاّ تكون باعثًا لإطلاق النقاش فحسب إنّما مجالاً للعمل على التوصّل إلى التزام صريح وفعّال من قبل الشركات السعودية على تحقيق التنمية المستدامة في البلاد.

2- الشركات المعاصره والمسؤوليّة الاجتماعيّة

تقليديًّا، جرى فهم دور الشركة الأساسي، ضمن المصطلحات الاقتصادية، على أنها تؤمّن المنتجات والخدمات، وتوفّر بذلك فرص العمل والرخاء. ووفقا لتوقّعات المجتمعات ، فان حدود مسؤوليات الشركات تجاه المجتمع تتغير ويتم باستمرار إعادة تحديد المسؤوليّات الاجتماعيّة لشركات الأعمال. وقد شهدت السنوات العشرين الماضية تغيّراً جذريًّا بحيث انتقلت العلاقة بين الشركات والمجتمع المدني من اطار العمل الخيري إلى إعادة النظر في أدوار الشركات وحقوقها ومسؤوليّاتها في المجتمع الذي تعمل فيه.[7]

ولعل أبرز دوافع هذا التغيير ، هي عولمة التجارة وزيادة حجم الشركات وتأثيرها، وإعادة رسم دور الحكومة. فمثلا اعادة هيكلة الكثير من القوانين التنظيميّة لصالح عمليات الخصخصة و اقتصاد السوق أدّت إلى تغيير القاعدة التي على أساسها تسهم الشركات في الخير العام. الأمر الذي أدّى إلى تغيير جوهري في علاقة القطاع الخاص مع الدولة والمجتمع المدني[8] وذلك فأن العولمة أدت الى زيادة الأهميّة الاستراتيجيّة لتنظيم العلاقات بين أصحاب المصالح و تأثيرها على سمعة الشركات. وبالتالي، فإنه في العديد من الاقتصاديّات، يكون لأصحاب المصالح، مثل المجتمعات المحليّة، والمنظمات الأهليّة، ووسائل الإعلام، والموظّفين والمستهلكين، توقّعات و تطلعات مختلفة من الشركات ليس فقط على مستوى الأداء الاقتصادي فحسب إنّما على مؤشرات الأداء الاجتماعي والبيئي أيضًا[9] [10].

كنتيجة لتلك التطورات ، فإنّ المسؤوليّة الاجتماعيّة للشركات، المعرّفة بقابليّة الشركات للاستجابة إلى توقّعات أصحاب المصالح،[11] أصبحت أولويّة رئيسيّة بالنسبة إلى قادة الأعمال في كلّ بلد تقريبًا[12]. ومن جهة أخرى ، عمدت الشركات إلى تبرير أنشطة المسؤوليّة الاجتماعيّة على مستويات مختلفة (انظر الإطار). فبعض الشركات وجدت في المسؤوليّة الاجتماعية أداة لتحقيق أهداف على مستوى تحسين الأداء العام مثل الاستغلال الفعال للموارد. بينما وجدها البعض الآخر ضروريّة للحصول على قبول (رخصه) من المجتمع لأنشطة الشركة في ذلك المجتمع. أمّا فريق ثالث من الشركات ، فتحفّزه مجموعة من القيم الجوهريّة وحسّ المسؤوليّة الأخلاقيّة والمعنويّة لتكون شركة صالحة في الوطن.

[illegible]

اما الشركات متعددة الجنسيات بالتحديد، فإنّ الدوافع الأوليّة للمسؤوليّة الاجتماعية هي حاجة تلك الشركات لبناء و حماية سمعتها وإدارة مخاطرها في إطار عمل يتصف بتعدد البلدان واختلاف المعايير الثقافية والاجتماعية و السياسيّة[13]. وفي ارتفاع مستوى التنافسية ، فان الشركات تبحث عن موارد جديدة تميزها. وهذه الموارد ممكن أن تشمل ما حققته الشركات من مكاسب خلال نجاحها في تطبيق مبادرات المسؤولية الاجتماعية. وأهم تلك المكاسب هو رسم صورة أفضل وسمعة أحسن للشركة.[14]

ولم تقتصر حركة المسؤولية الاجتماعية على الشركات متعددة الجنسيات و شركات الاقتصاديات المتقدمة ، بل أن هذا التوجه بدأ يأخذ حيزا كبيرا لدى شركات الاقتصاديات الناشئة. وبحسب دراسة أجرتها مؤخّراً منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)، تبين أن شركات الأسواق الناشئة في البلدان التي تمّ دراستها، تفوق في أدائها نظيراتها في بعض البلدان المتقدّمة اقتصاديا في بعض المجالات. وعلى سبيل المثال، تبيّن أنّ الشركات الماليزيّة التي طبقت طوعًا الأنظمة الإداريّة البيئيّة قد تعدّت في عددها نظيراتها القائمة في البلدان المتقدّمة[15]. وتدلّ الدراسة أيضًا أنّه "ولئن كان مصطلح "المسؤوليّة الاجتماعيّة للشركات" غير وارد في قاموس بعض البلدان، إلاّ أنّ الشركات في بعض البلدان مثل ماليزيا والهند قد التزمت بواجباتها الاجتماعيّة حيال الموظّفين أو المجتمع على نطاق أوسع.

3- الشركات السعوديّة محطّ اهتمام

تضمّ المملكة العربيّة السعوديّة حوالى 10000 شركة، 1% منها هي شركات مساهمة عامة[16]. ومن بين أكبر 100 شركة سعوديّة، فإن 50%منها مدرجة في سوق الأسهم السعوديّة[17]. وعلى مستوى الحجم، فإنّ السوق السعودي هو أكبر سوق في العالم العربي، ويحتلّ مرتبة بين أبرز 10 أسواق ناشئة. وقد يكون أبرز ما يميّز القطاع الخاص في السعوديّة طغيان الملكيّة العائليّة في الشركات المحتلّة المراتب العليا. والملكيّة الحكوميّة تأخذ هي أيضًا حيّزاً كبيراً في قائمة أكبر 100 شركة في السعوديّة.[18]

وفيما لا تزال المملكة تعتمد كثيراً على القطاع البترولي، فإن القطاع الخاص يضطلع بدور هام في التنوّع الاقتصادي. و مشاركة القطاع الخاص في الناتج المحلي فمن 25,5 بالمائة عام 1972 إلي ما قيمته 46.8 بالمائة عام 2006. بنمو سنوي يقدر بحوالي 6 بالمائة. ويصل حاليًّا الناتج المحلّي الإجمالي من غير النفط ما يقارب 60%، وتبلغ حصّة القطاع الخاص فيه حوالى 73%.[19]

وفي الآونة الأخيرة، أصبحت الشركات السعوديّة قوّة إقليميّة وتأخذ مركزاً محوريًّا على الساحة العالميّة. تحتل 5 شركات سعودية و هي : شركة الكهرباء السعوديّة، شركة الاتصالات السعوديّة، الشركة السعوديّة للصناعات الأساسيّة(سابك)، والمصرفين السعوديّين: البنك السعودي الأميركي(سامبا)، وبنك الراجحي ، مواقع ضمن قائمة أكبر 500 شركة في العالم في قيمتها السوقية.

وفي مقابل ذلك، فإنّ الشركات السعوديّة شبه غائبة في التصنيفات الدولية على مستوى قابليّة الاستجابة للقضايا الاجتماعية والبيئيَّة. ويثير هذا الغياب مسائل ذات صلة بموضوع الدراسة. فهل هناك فجوة بين ما يمكن أن تضطلع به الشركات السعوديّة من دور وما تقوم به حاليًّا فيما يتعلّق بمسؤوليّة الشركات؟ أو أنّ المسؤوليّة الاجتماعيّة ليست من أولويات الشركات السعوديّة؟ الفرضيّة الأساسية لدينا هي أنّ الشركات السعوديّة لا تنشر معلومات كافية عن مختلف مظاهر أعمالها ومساهماتها الاجتماعية. في هذه الدراسة نأمل أن نلقي الضوء على بعض هذه الأسباب وأن نفهم دور الشركات السعوديّة والمسؤوليّة الاجتماعيّة.

4- الدراسة و المنهجية

- **الخلفيّة والأهداف**

بدأ التخطيط لإعداد هذه الدراسة في مطلع شهر تشرين الأوّل/أكتوبر 2006, بهدف استكشاف مساهمات قطاع الأعمال السعوديّ في القضايا الاجتماعية والبيئية. وفي مراحل لاحقة من الدراسة، وجد فريق العمل أنّ المناقشة النوعيّة بشأن المسؤوليّة الاجتماعيّة للشركات والمسائل المهمّة في الإطار السعودي محدودة ، في ظل غياب الأدبيات في هذا المجال على مستوى قطاع الأعمال والمستوى الأكاديمي. لذا، تركّز الهدف على تأمين معلومات غنيّة ونوعيّة بشأن النموذج السعودي للمسؤوليّة الاجتماعيّة للشركات أكثر من مجرّد توفير معايير لا فائدة منها . لقد شعرنا أنّه من الضروري في هذه المرحلة التخلّي عن إثارة مزيد من الأسئلة على مثال "كيف نعمل؟" والتركيز بشكل أكبر على "ماذا نعمل؟" و"كيف نقوم بالعمل بشكل أفضل؟". ولهذا، اخترنا القيام بتحقيق استكشافي على أساس إجراء المناقشات النوعيّة مع الفريق الرئيسي المستهدف و هو قطاع الأعمال.

[illegible]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

جرى البحث المتعلّق بهذه الدراسة علي مرحلتين : أوّلاً مراجعة نظرية ومن ثمّ مرحلة عملية قوامها مقابلات شبه منهجيّة مع قطاع الأعمال.

بالنسبة إلى الدراسة النظريّة : جرى جمع نوعين رئيسيّين من المعلومات وتحليلهما. وتمّ التركيز أوّلاً على استعراض الأنشطة ذات الصلة بالمسؤوليّة الاجتماعيّة للشركات في المملكة العربيّة السعوديّة، وتحديداً مع اكبر 100 شركة سعوديّة[20]. وتركّزت الدراسة على المعلومات المنشورة باللغتين العربيّة والإنكليزيّة علي مواقع الشركات الإلكترونيّة. ومن ثم البحث عن معلومات محدّدة وتحليلها إن توفّرت، تتعلّق بالمسائل التالية: تنمية المجتمع، فرص العمالة لأصحاب المهارات والمرأة، البيئة، المسؤوليّة الاجتماعيّة للشركات، مواطنة الشركات، تنمية

الموارد البشرية، العمل البيئي مع المورّد أو المستهلك، الصحّة والسلامة، البيانات والأخبار ذات الصلة.
وفي النوع الثاني، جرى التركيز على تحديد الدراسات والتقارير الإعلاميّة مع التشديد على المسائل المتعلّقة بالمسؤوليّة الاجتماعيّة للشركات السعوديّة التي جرى نشرها في وسائل الإعلام المحليّة والدوليّة، أو في مراكز الأبحاث المحليّة/الدوليّة.

بالنسبة إلى المرحلة العملية، فقد تم الإتصال بما يقارب 109 شركة من قائمة أكبر 100 شركة لعامي 2005 و 2006، لتحديد مواعيد المقابلات[21]. فتقدمت 10 شركات بالاعتذار عن المشاركة بحجّة "عدم الاهتمام"، فيما لم يردنا أيّ ردّ من عدد كبير من الشركات. وفي النهاية، تمكّنا من مقابلة ممثّلين عن 28 شركة تتوزّع على القطاعات التالية: الصناعة، التجارة، البناء، الشؤون الماليّة، التأمين، الصناعات الغذائيّة، الاتّصالات، تكنولوجيا المعلومات، وشركات قابضة. 10 من بينها هي شركات مساهمة عامة، مدرجه في سوق الأسهم السعوديّة، وتحتّل إحداها مرتبة في لائحة أهمّ 500 شركة في العالم. 4 شركات ردّت خطيًّا على مجموعة الأسئلة التي طرحناها، برغبة صريحة منها، معلنة عن استعدادها للمشاركة في الدراسة من غير إمكانية تحديد موعد. في الختام، فإنّ الشركات التي أجرينا معها المقابلات تمثل توزيعا متقاربا للتوزيع القطاعي وهيكليّة الملكيّة لقائمة أكبر 100 شركة سعوديّة.

عينة الدراسة

البحث النظري: أكبر 100 شركة سعوديّة (قائمة 2005)
البحث العملي: 32 شركة من قائمة اكبر 100 شركة سعوديّة (قائمة 2005 و 2006)

- **التحاليل والنتائج**

في الفصل الخامس، نستعرض نتائج مراجعة أدبيات المسؤولية الاجتماعية. و تم تنتظم هذه النتائج تحت عنوانين رئيسيّين أولهما يتعلق بتحليل التصورات الخارجية للمسؤوليّة الاجتماعيّة للشركات في الإطار السعودي، و ثانيهما يتعلق بتحليل ما أوردته الشركات السعوديّة عن نشاطاتها في المسؤوليّة الاجتماعيّة للشركات.

في الفصل السادس، نستعرض نتائج المرحلة العملية، وذلك بتحليل نصوص المقابلات على أساس المواضيع والفئات و الانمطه. ولقد اعتمدنا في بعض الحالات، التجميع الكمّي ليس بهدف تأكيد الظواهر العامّة، إنّما لتحديد المؤشّرات. وأدرجت النتائج تحت 8 عناوين تضمّنت

- المفاهيم والمواقف بشأن المسؤوليّة الاجتماعيّة للشركات
- المسائل الاجتماعيّة ذات الأولويّة
- دور الشركات
- الأنشطة الحاليّة
- الاستراتيجيّة والمسؤوليّة الاجتماعيّة
- الدوافع والحوافز

- إدارة المسؤوليّة الاجتماعيّة
- دور القطاع العام.

في الفصول الثامن ، التاسع ، العاشر نركز على الفرص المتاحة والتوجّه المستقبلي. وترتكز معظم الأفكار على انعكاسات النتائج، وأخذ العبر من الخبرات الدوليّة وقراءتنا للإطار المحلّي وما يتوفّر للشركات السعوديّة من إمكانيّات للاضطلاع بالمسؤوليّة الاجتماعيّة بشكل فاعل.

سير عملية الدراسة:-

قد يكون أحيانًا سير العمليّة في كواليس الدراسة معبّراً على قدر ما هي معبّرة الدراسة بحدّ ذاتها. ونعرض في هذا الإطار، بعض من خطوات في مسار الدراسة :

- تضمّن الدليل الأوّل للمقابلات حوالي 23 سؤالاً. ولكن بعد تجربة ثنائيّة، تبيّن لنا أنّه يستحيل معالجة كلّ المسائل التي نطرحها، فتمّت مراجعته وحصره في 15 سؤالاً فقط.
- أرسلنا إلى كلّ شركة معنيّة خطاب نشرح فيه هدف الدراسة ونطلب تحديد موعد لمقابلة المدير التنفيذي.
- كان معدّل الاستجابة الأوّليّة غير مشجّع، فاستتبعنا الرسائل باتّصالات هاتفيّة. وفي كثير من الحالات، تبيّن لنا أنّ الرسائل قلّما وصلت إلى المدراء التنفيذيين، إنّما تم تحويلها قسم العلاقات العامّة.
- وفي بعض الحالات جاء الردّ بعدم القدرة على فهم إلى أي قسم يجب توجيه الرسالة لأنّ القضيّة غير مألوفة، وانتهى بها الحال في قسم العلاقات العامّة.
- تم إجراء اتصالات مباشرة " أمّنت إجتماعات مع 28 شركة.
- أجريت المقابلات خلال شهري تشرين الثاني/نوفمبر وكانون الأوّل/ديسمبر 2006.
- و طموحنا في إمكانيّة مقابلة المدراء التنفيذيين اصطدم بضيق وقتهم لكون المقابلات تزامنت مع فصل زاخر بالأعمال، وموسم الحجّ ونهاية السنة الماليّة.
- وفي معرض دراستنا، إطّلعنا على دراسات عديدة حول المشاكل التي تعيق إمكانيّة الوصول إلى الشركات السعوديّة،. وقد يكون اختيار هذا الموضوع مثيراً.
- في معظم الحالات، جرت المقابلات باللغة العربيّة، ولكنّ بعض المقابلات أجريت أيضًا باللغة الإنجليزية.
- أحد المدراء التنفيذيين حدد لنا موعداً في نفس اليوم الذي جرى فيه تنصيبه في هذا المنصب. وآخر انسحب من الاجتماع السنوي لمناقشة الميزانية للاجتماع بنا.
- حدّدنا مدّة كلّ اجتماع ما بين 45 دقيقة إلى ساعة. ولكن المناقشات دامت في غالب الأحيان أكثر من ساعة وتخطّت أحيانًا أخرى الساعتين.
- استعملت الأسئلة المخصّصة للمقابلات كمرشد. ولكنّنا لم نتقيّد بتراتبيّة الأسئلة في كل مقابلة. ففي بعض الحالات حصلنا على جواب واحد عن سؤالين أو ثلاثة معًا.

- **قيود الدراسة**

بشكل عام، فقد فلم تكن جدولة المقابلات قائمة على أساس القطاعات او مستويات الشركات في المسؤولية الاجتماعية، و مع ذلك فقد تم الحصول على عيّنة تمثّل تمثيلاً جيّدًا للقطاعات من بين اكبر 100 شركة سعوديّة، وتمثّل كذلك تمثيلاً عادلاً مابين شركات ملتزمة بالمسؤوليّة الاجتماعيّة المترتّبة عليها بالكامل وأخرى بمستويات أقل. وقد ركّزنا أيضًا في تحليلنا على تغطية التغيّرات النوعيّة في المسؤوليّة الاجتماعيّة للشركات في الإطار السعودي، ممّا جعل العيّنة مادّة جيّدة بما يكفي لخدمة أهداف الدراسة.

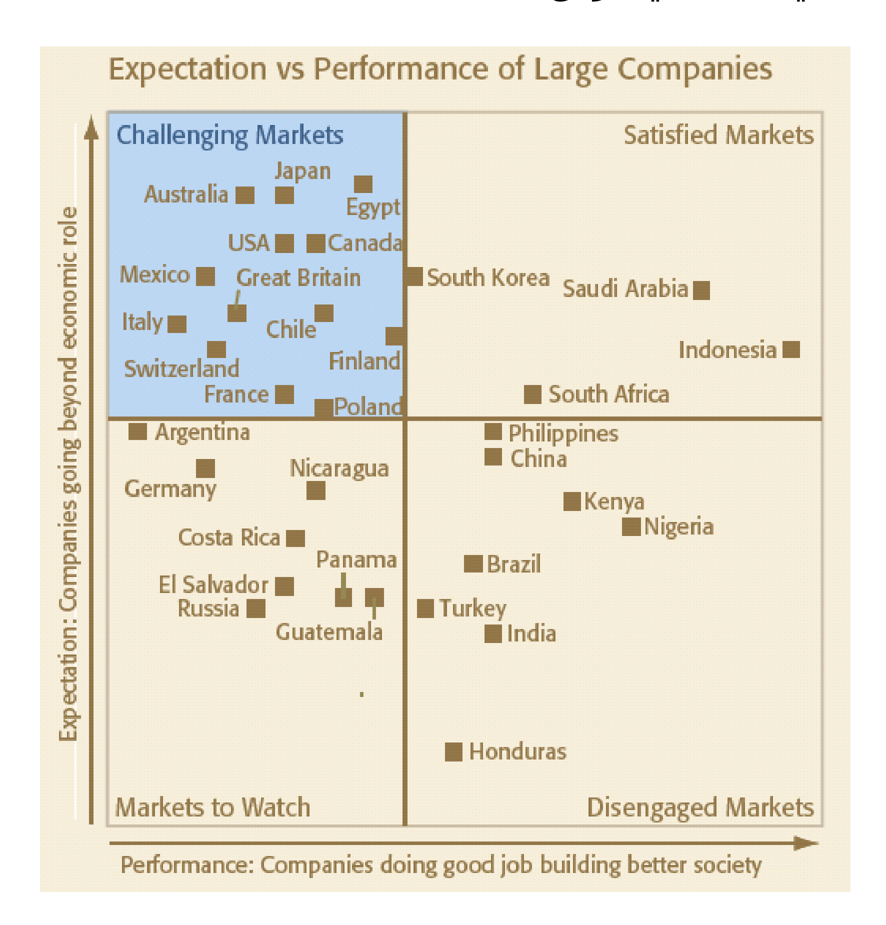
وفي التحليل، لم نتطرّق إلى التغيّرات على مستوى القطاع أو نوع الملكيّة إلاّ في حالات إستثنائيّة. فالمنظور القطاعي مهم لإجراء مناقشات إضافيّة حول الأنشطة الحاليّة للشركات في إطار المسؤوليّة الاجتماعيّة التي تضطلع بها، ممّا يتطّلب تغطية أوسع نطاقًا تفوق محدوديّة العيّنة المعتمدة. كذلك فإن نوعية ملكية الشركات تمثل موضوع مثيراً للدراسة ،آخذين في عين الاعتبار الفروق بين الشركات المساهمة العامة والشركات ذات المسئولية المحدودة (الغير مدرجة في سوق الأسهم)من ناحية خضوعها لقواعد مختلفة على مستوى الإفصاح العام عن نشاطاتها. وفي العيّنة التي عملنا عليها، لم تكن التغيّرات متباينة في معظم المسائل المتعلّقة بالمسؤوليّة الاجتماعيّة للشركات، ولكنّنا نعتقد بإمكانيّة تغيّرها في المستقبل.

وتركّز هذه الدراسة على رؤية القطاع الخاص والاستراتيجيّات الخاصّة بالشركات. وإنّ وجهات نظر السلطات الحكوميّة وغيرها من أصحاب المصالح مثل المستهلكين، لم يجر تمثيلها على نحو واضح في هذه الدراسة. ولذلك نشدد على أن المقولات عن دور القطاعات الحكومية والمستهلكين ليست انعكاس لدورهم.

5. المسؤوليّة الاجتماعيّة للشركات في المملكة العربيّة السعوديّة

- **مراجعة للأدبيات**

لا تزال المنشورات المتعلّقة بالمسؤوليّة الاجتماعيّة للشركات في المملكة العربيّة السعوديّة محدودة على المستوى الدولي، أمّا الموجود فيعطي صورة غير متّسقة تمامًا مع الواقع. وفي الدراسة الاستقصائيّة التي أجرتها Globalscan عام 2006 بشأن رضا أصحاب المصالح عن رصد المسؤوليّة الاجتماعيّة للشركات، احتلّت المملكة العربيّة السعوديّة موقعا في فئة الأسواق المرضية[22]. (راجع الرسم البياني). ومن غير النظر في المنهجيّة المتّبعة في هذا التقرير، يشير الرسم إلى رؤية ايجابية لدى أصحاب المصالح حيال الشركات السعوديّة على مستوى التوقّعات الشخصيّة. فيما تميل تقارير أخرى، لا سيّما من قبل منظّمات غير حكوميّة دوليّة إلى إظهار نسبة أقلّ من الرضى على مستويات المسؤولية الاجتماعية لدى مراجعة العمليّات التي تقوم بها شركاتها في المملكة العربيّة السعوديّة.[23] الأمر الذي يدلّ على أنّ لأصحاب المصلحة الدوليين توقّعات مختلفة بشأن المسؤوليّة الاجتماعيّة فيما يتعلّق بشركاتهم العاملة في السعوديّة عما هي عليه في الواقع.



في الدراسات المقارنة حول المسؤوليّة الاجتماعيّة للشركات والاقتصاديات الناشئة، يتبيّن أنّ الإطار السعودي، بالمقارنة مع الصين وماليزيا وجنوب أفريقيا والبرازيل، لم يتمّ استكشافه بعد. وقد شددت إحدى الدراسات على المشاكل أو

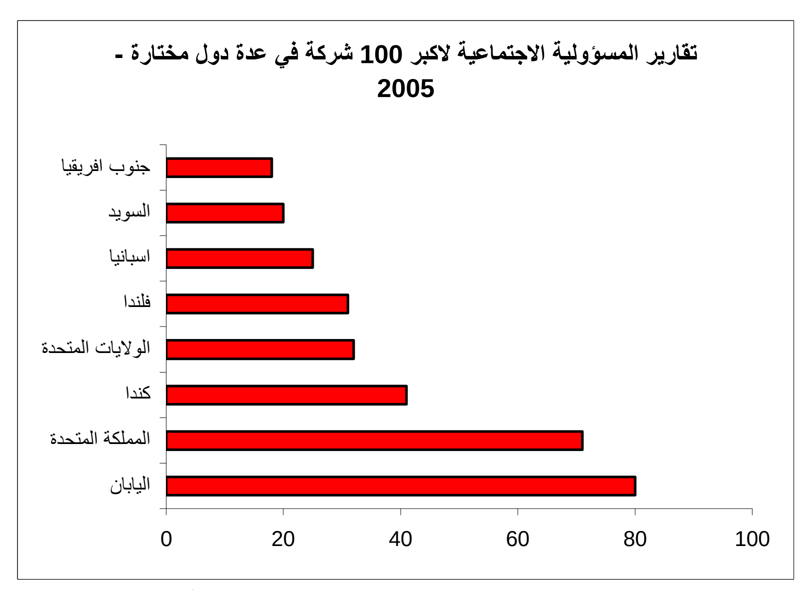
الصعوبات التي تعيق مشاركة الشركات السعوديّة في مثل هذه الدراسات أو حتى تقديم المعلومات[24]. وبدراسة مقارنة للإطار السعودي ضمن الأطر الدوليّة، يتبيّن أن الشركات السعوديّة تتقاسم التوجّهات نفسها مع غيرها من الاقتصاديات الناشئة على مثال تعديل أنشطتها في مجال المسؤوليّة الاجتماعيّة لتتلاءم والظروف الخاصّة بالإطار العاملة ضمنه. وتخلص الدراسة نفسها إلى أنّ نشاطات الشركة تخضع بشدّة للطلبات أو الضغوطات المؤسسيّة أكثر ممّا تحتاج إليه بعض المجالات في الواقع[25].

على المستوى المحلّي، تبقى الدراسات المتعلّقة بالمسؤوليّة الاجتماعيّة للشركات في السعوديّة، بخلاف الأخبار الصحفيّة، هي أيضًا محدودة. فقلّه هم الباحثون الذين تطرّقوا إلى المسؤوليّة الاجتماعيّة بشكل مباشر أو غير مباشر.[26] والمثير للاهتمام أنّ أوّل دراسة محليّة بشأن المسؤوليّة الاجتماعيّة للشركات في السعوديّة تعود لعام 1988(التويجري)، أي قبل أن تستحوذ المسؤوليّة الاجتماعيّة على الاهتمام العالمي بفترة طويلة[27]. وقد شملت عيّنة تلك الدراسة 110 شركة في المملكة العربيّة السعوديّة مستندة إلى دراسة إستقصائيّة بشأن عدّة متغيّرات ما زالت حديث الساعة مثل حماية البيئة. وتخلص الدراسة إلى أن الأنشطة في إطار المسؤوليّة الاجتماعيّة للشركات اقل من التوقّعات وهي تركز في غالبيّتها على الجانب التجميلي. وأظهرت النتائج أيضًا أنّ أبرز ما ترمي إليه الشركات هو تحقيق الربح. وأتت دراسة أخرى أجراها غرايتم .Graitem سنة 1990 [28]بخصوص قابليّة استجابة المدراء السعوديّين للحاجات الاجتماعيّة، لتعزّز النتائج السابقة. فقد اعتبر المدراء السعوديّون أنّ الأهداف الاجتماعيّة أقلّ أهميّة من الأهداف الاقتصاديّة، وأنّ المسؤوليّة الاجتماعيّة تعتبر من مهام الحكومة. هل لازالت هذه النظرة سائدة في المجتمع اليوم؟ هذه المسألة هي موضوع نقاش في ضوء نتائج هذه الدراسة.

- **تقارير الشركات**

أن يتعرّف عموم الناس على ما تقوم به الشركات من أنشطة وما لها من تأثيرات على المستويين البيئي والاجتماعي أمر مرهون بمدى كشف الشركات عن معلومات ذات صلة بهذه المسألة. ففي السنوات العشر الماضية، ولا سيّما في شركات الاقتصاديات المتقدّمة، اتّخذت عمليّة كشف المعلومات والتقرير عنها تسميات مختلفة، مثل التقرير البيئي، وتقرير الاستدامة، ومواطنة الشركات، وبشكل مطّرد تحت تسمية تقرير المسؤوليّة الاجتماعيّة للشركات. وهذه التقارير غالبًا ما صدرت مستقلّة، كجزء من تقرير الشركة السنوي، أو بشكل زائد، كأقسام على صفحات الشركة الإلكترونيّة.

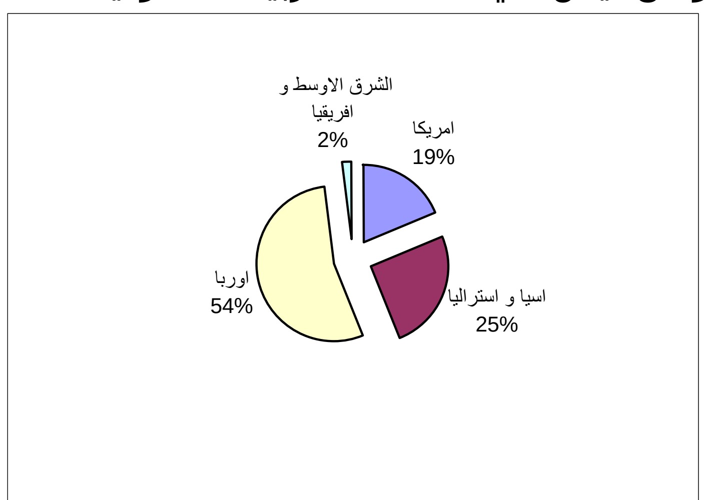
هذه المعلومات العامّة تشكّل اليوم جزءًا مهمًّا في تقييم قابليّة الشركات للاستجابة للقضايا الاجتماعيّة والبيئيّة عن طريق مختلف أصحاب المصالح بمن فيهم المستهلكين والمنظمات غير الحكوميّة المعنيّة بشؤون البيئة، والمستثمرين والسلطات الرسميّة. أمّا الرسم الجانبي فيشير إلى نسبة النشر التطوعي لدى اكبر 100 شركة من عدة دول. والممارسة كانت أقوى في الشركات الأوروبيّة واليابانيّة. ولكن مؤخّراً امتدّت إلى العديد من المجالات الاقتصاديّة الناشئة في الصين والهند والبرازيل وجنوب أفريقيا.



المرجع : KPMG خدمات الاستدامة العالميّة [29]

وتتطلّب هذه العمليّة في إدارتها أن يتمّ نشر نسبة قابليّة الشركات على تلبية الحاجات الاجتماعيّة، ومستواها في التصنيف[30]. فبعض هذه التصنيفات يستعمل في المقارنات الدوليّة، ولكنّها غالبًا ما تستهدف الشركات في الاقتصاديّات المتقدّمة. ومثال على ذلك مؤشّر داو جونز للاستدامة الذي يصنف أكبر 10% من الشركات فيما يتعلّق بالاستدامة (البيئيّة والاجتماعيّة والاقتصاديّة) من أصل 2500 شركة في مؤشّر داو جونز العالمي. ويستهدف هذا المؤشّر المستثمرين المعنيين في المجالين الاقتصادي والاجتماعي. وتتضمّن القائمة الأخيرة شركات من البرازيل وهونغ كونغ وماليزيا وتايلندا[31]، ولا يوجد في هذا التصنيف أي شركة من العالم العربي.

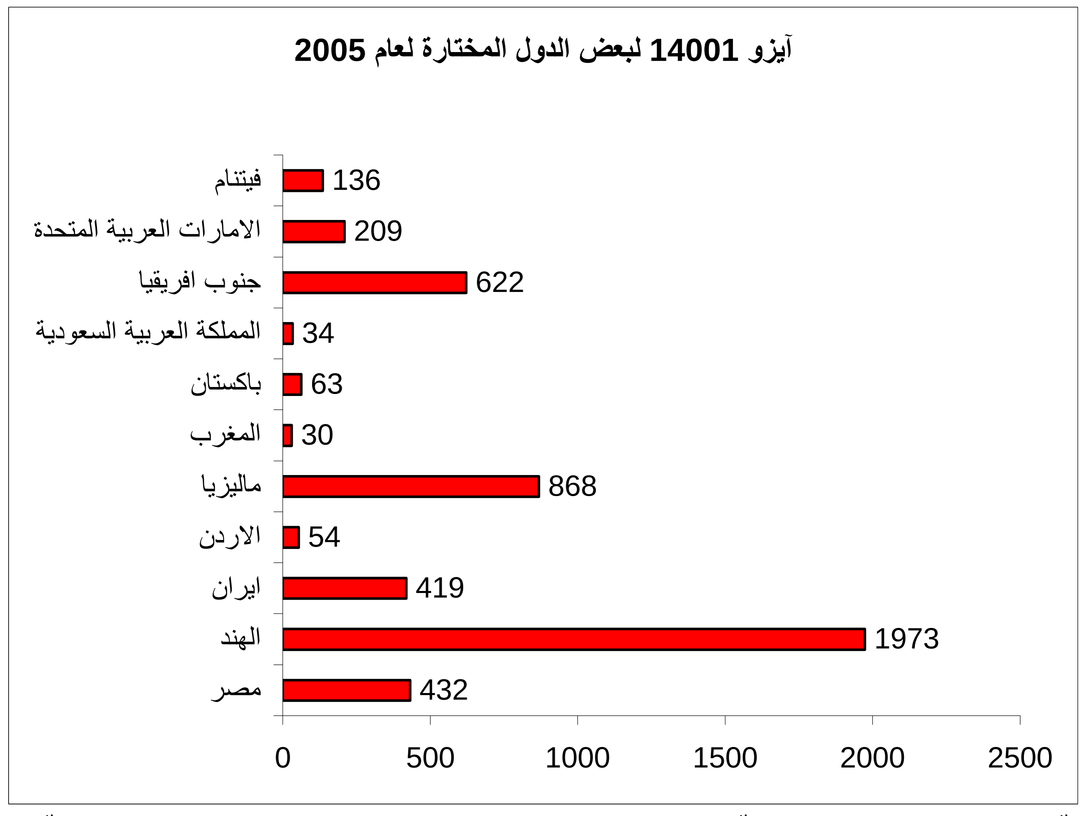
وفي دراسات استقصائية أخرى حول الممارسات العالميّة، تظهر دراسة عن الأسواق الناشئة أنّه نادراً ما يوجد تقارير الاستدامة في منطقة الشرق الأوسط، باستثناء عدد بسيط من الشركات في المنطقة بأسرها، على مثال عمان[32]، ولكن ليس في المملكة العربيّة السعوديّة.



وبالنظر في المعلومات المتوفرة إلكترونيًّا عن أكبر 100 شركة سعوديّة، يتبيّن ندرة أو انعدام التقارير المنهجيّة المتعلّقة بالمسؤوليّة الاجتماعيّة للشركات كما في الاقتصاديّات المتقدّمة. و من بين 100 أكبر شركة سعوديّة لم نتمكن من الحصول

على تقرير واحد مستقلّ بحدّ ذاته حول المسؤوليّة الاجتماعيّة للشركات. وبشكل عام، فإنّ 60% من الشركات التي تم بحثها، تنشر بعض المعلومات بشأن مسألة أو أكثر على علاقة بالمسؤوليّة الاجتماعيّة للشركات، وتكون عادة ضئيلة، لا سيّما الإلكترونيّة منها. فغالبيّة الشركات التي تصدر تقارير تعرض أنشطتها كمقالات إخباريّة أو قائمة أعمال من دون الإفصاح عن مزيد من التفاصيل حول النتائج والمؤشّرات. 4% فقط من الشركات المعنيّة تخصّص قسمًا مفصّلاً عن المسؤوليّة الاجتماعيّة مع الإشارة المباشرة إلى مصطلح المسؤوليّة الاجتماعيّة للشركات، والتحديد الواضح للمسؤوليّات والبرامج. وفي كلّ الحالات، يتركّز التشديد على أعمال التبرعات والهبات و رعاية المناسبات.

وبالنظر إلى الفوارق الدقيقة، فإنّ ما يقارب 10% من الشركات التي تمّ استعراضها ترفع تقارير عن بعض أنواع الأنشطة المتعلّقة بالبيئة، وهي في غالبيّتها من قطاعي البتر وكيماويات والصناعة. وإنّ غالبيّة البيانات تفصح عن وجود إدارة بيئيّة أو برامج لحفظ السلامة، أو تعلن عن التزامها بالأنظمة والقوانين. بعض تلك البيانات يشير الى معالجة الشركة لآثار بيئيّة محدّدة مثل استخدام تقنيات حماية بيئية. 4 شركات فقط صرّحت عن اعتمادها أنظمة إداريّة للبيئة مصادق عليها مثل أيزو 14001 (المنظّمة الدوليّة لتوحيد المقاييس) أو في طور الحصول عليها، فيما يدل الواقع على وجود عدد من الشركات المؤهّلة يفوق ما جرى نشره. (راجع الرسم)



إنّ تركز المعلومات البيئيّة وحصرها في قطاع البتروكيماويات، فهو مؤشّر إلى عدم اهتمام سائر القطاعات بالمسائل البيئيّة. فقطاعا التأمين والبنوك في السعوديّة مثلاً لم يبلّغًا عن أيّة مسائل بيئيّة فيما الواقع يشير إلى الترابط المباشر لأعمالهما مع هذه المسائل.
وتبرز المسائل البيئيّة في إدارة المخاطر وبرامج المسؤوليّة الاجتماعيّة للشركات لعديد من المصارف الدوليّة. أمّا بعض الأنشطة المصرّح عنها فتتعلّق بالأعمال الأساسيّة مثل البرامج التي تستهدف تقييم المخاطر البيئيّة التي يتعرّض لها

المقرضون، ونظام القرض التفضيلي للاستثمارات البيئيّة، وتحديد الاستثمار لتعزيز حماية البيئة واستعمال تقنية أنظف على سبيل المثال.

وفي مسائل أخرى، صرّحت بعض الشركات عن نشاطات عن نشاطات (السعودة) وتعتبر بعض الشركات هذه الأنشطة بمثابة مسؤوليّة اجتماعية، فيما يدرجها البعض الآخر تحت قائمة الموارد البشرية. حوالي 20% من الشركات التي تم بحثها صرّحت عن هذا الموضوع بالإشارة إلى برنامج أو منهجيّة محدّدة للوصول إلى نسبة السعودة المطلوبة. وتجدر الإشارة إلى أنّ إحدى الشركات تصف البرنامج بـ "العمالة الوطنيّة". وترتبط هذه المسألة بالتعليم والتدريب اللذين يبرزان بشدّة في تقارير الشركات السعوديّة. وقد أشار ما لا يقلّ عن 18 شركة من كلّ القطاعات عن بعض أشكال من الالتزام حيال التدريب والتعليم في المجتمع. وفي مجال الصحّة والسلامة، أفصحت 4% من الشركات عن أشكال من المعلومات تخص ممارسات في الصحة والسلامة. وقليلة هي الشركات التي تحدّثت عن التقيّد بالنوعيّة ومعايير الصحّة والسلامة. أمّا ما تبقّى من معلومات فيتعلّق بالرعاية والأنشطة الخيريّة في سلسلة واسعة النطاق من المسائل المصرّح عنها كمقالات إخباريّة أو بيانات صحفيّة.

وفي خلاصة الحديث، فإنّه من الصعب، بما يتوفّر حاليًّا من معلومات رسميّة، تقييم نوعيّة الإدارة الاجتماعيّة والبيئيّة ونطاقها وفعاليّتها في الشركات السعوديّة. وكذلك فإنه بهذا القدر من التقارير، يسهل على من يستعرض الأمور من الخارج أن يخلص إلى الظنّ أنه لا يوجد نشاطات للمسؤولية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية.

ومن الملاحظ أيضًا أنّ أيّة شركة سعوديّة بالكاد تصرّح عن أنشطتها في مجال المسؤوليّة الاجتماعيّة لدى ارتباطها بشكل واضح بالمسائل الخاصّة بالأعمال مثل تقليص التأثيرات السلبية لأنشطتها على المجتمع المحلّي والبيئة. وهذه النقطة تحديداً ، لا تعتبر مأخذاً ضد الشركات في السعودية بل تشير الى أن الدوافع المحركة للمسؤولية الاجتماعية الظاهرة لدى الشركات الغربية قد لا تكون بالضرورة نقطة الانطلاق لتحفيز المسؤولية الاجتماعية للشركات السعودية. وهذا ما سنتطرّق إليه في القسم التالي.

6- آراء قادة الأعمال

- **التصوّرات والمواقف حيال المسؤوليّة الاجتماعيّة للشركات**

تندرج نظرة رجال الأعمال حيال المسؤوليّات الاجتماعيّة والدور الذي تؤدّيه شركاتهم ضمن ثلاثة مناظير رئيسيّة : نظرة ترتكز على القيمة، ونظرة على الأداء ونظرة مترابطة بين الاثنين. وقبل أن نستفيض في تفصيل هذه المناظير، لا بدّ من توضيح نقطة مهمة وهي أنّ هذه المناظير ليست منفصلة تماما عن بعضها البعض. وفي مناقشتنا مع قادة الأعمال والمدراء، تداخلت وجهات النظر فيما بينهم، ممّا يدلّ على تعدّد الدوافع المنطقيّة بشأن المسؤوليّة الاجتماعيّة للشركات حتّى داخل الشركة نفسها.

وتميل إحدى وجهات النظر السائدة ، إلى ربط مسؤوليّة الشركات الاجتماعية بحسّ الواجب النابع من المعتقد والثقافة والقيم الإسلاميّة والحس الأخلاقي بالمسؤوليّة. وهذه القيم جرى التعبير بالعبارات التالية: " أنّ هذا العمل هو جزء من القيم الأساسيّة لشركتنا" و " أنّ هذا العمل هو جزء من معتقداتنا الإسلامية وثقافتنا" إنّ الفرق بين هذين التعبيرين هو أيضًا فرق في الطريقة التي تندمج فيها المسؤوليّة الاجتماعيّة في صلب الشركة. ممّا يشير إلى الجهود التي تبذلها بعض الشركات في سبيل إضفاء الطابع المؤسّسي الأخلاقي والأدبي على المسؤوليّة الاجتماعية، فيما تشير هذه الأخيرة إلى الحسّ الخاص لدى المدراء والملاك بواجبهم ردّ الجميل للمجتمع العاملة فيه شركاتهم.

"ÇáÞíã ÇáÃÓÇÓíÉ: ÇáãÓÄæáíÉ ÇáÇÌÊãÇÚíÉ ÈÍÓ ÇáæÇÌÈ"

أمّا المنظور الثاني فيربط المسؤوليّة الاجتماعيّة للشركات بطابع التبرعات والأعمال الخيريّة. فكثيرون كانوا ممّن سارعوا إلى ربط المسؤوليّة الاجتماعيّة للشركات "بالهبات" و"ردّ الجميل" و"عمل الخير "ودعم الأعمال الخيريّة". ورأى بعض قادة الأعمال أنّ الأمر يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالنظرة المبيّنة أعلاه وبحسّهم الفردي بالمسؤوليّة والواجب، فيما رآه البعض الآخر عطاءً مشتركًا في ضوء ما يتوقّعه أصحاب المصالح وما تفرضه الضغوطات المؤسّسيّة.

"æÏÚã ÇáÃÚãÇá ÇáÎíÑíÉ"

بط بين الشركات والمجتمع. فقد صرّح حوالي ثلث من أجرينا معهم المقابلات بأنّ "المسؤوليّة الاجتماعيّة للشركات هي وسيلة للالتزام الإيجابي حيال المجتمع، المساهمة بالمعرفة والموارد والمال"، "وتنمية الموارد البشرية" "والاهتمام بحاجات التنمية". هذه النظرة تمثّل إطاراً مهمًّا بالنسبة إلى بعض الشركات لمعالجة حاجات التنمية التي يعاني منها المجتمع العاملة فيه، مع الافتقار إلى التنبّه للترابط بين نشاط الشركة و المجتمع.

"æÇáÊãÇÓß ÇáÇÌÊãÇÚí ÇáÊäãíÉ"

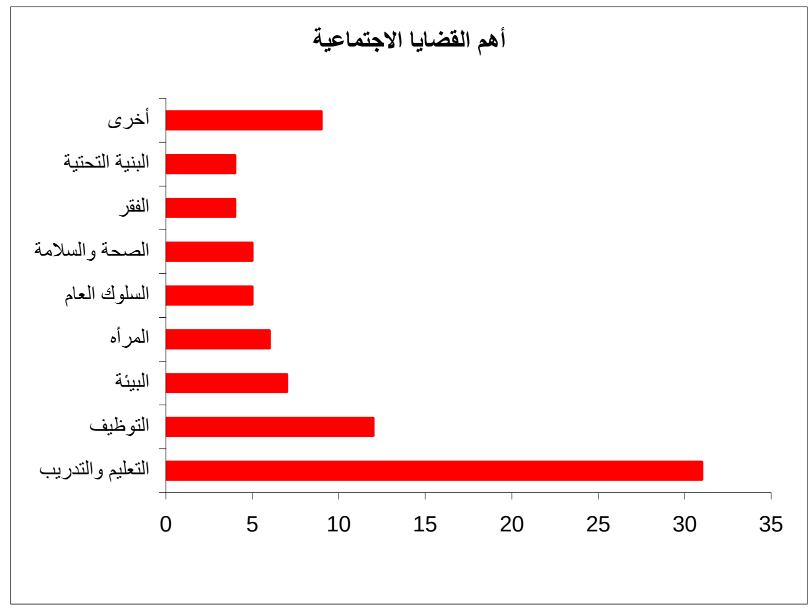
ولا شكّ في أنّ الشركات لا تجهل الترابط بين الأعمال الناجحة والمجتمع السليم. فقد، اعتبر اثنين فقط من المدراء الذين تمت مقابلتهم، أنّ المسؤوليّة الاجتماعيّة تلهي عن النشاط الأساسي للشركة. ونستشفّ من النقاش الى أنّ مثل هذه الآراء تعبر عن خيبة الأمل من تمنّع القطاع العام عن طرح مبادرات مشتركة في المسائل الاجتماعيّة، وافتراض أنّ القطاعات الحكومية تحول بعض مسؤوليّاتها إلى قطاع الأعمال.

ومن جهة أخرى، ورغم تحفظهم من الإفصاح المباشر ، فقد أشار قلّة من المدراء، أنه نادراً ما تبرز المسؤوليّة الاجتماعيّة كإطار لإدارة تداعيات أنشطة قطاع الأعمال على المستويين الاجتماعي والبيئي أو كإطار لتعزيز استراتيجيّة الشركات من خلال تحسين الأوضاع الاجتماعيّة. وهذا يتعارض مع النقاش الجاري بشأن المسؤوليّة الاجتماعيّة للشركات في الاقتصاد الغربي، حيث يتمّ التشديد التام على نقاط التقاطع بين نشاط شركات الأعمال والمجتمع.

"ÈÑÛâ í Ýãçã Ê?ç ãÌ ÍÈÓ ãäßæ ¡ É ÚÇã Ê?ç É æÄÓã ÈãÇã ÊÇ ÏÌæ í

- **المسائل الاجتماعيّة ذات الأولويّة لقطاع الأعمال السعودي**

ردًّا على الأسئلة حول المسائل الاجتماعيّة ذات الأولويّة لقطاع الأعمال، لم تكن الصورة مفاجئة ، فقد احتلّت مسائل التعليم والتوظيف والتدريب صدارة الأولويات. وهذه الصورة تتفق مع الأولويّة الوطنيّة فيما يتعلّق بإيجاد فرص العمل، خصوصا إذا ما أخذنا في عين الاعتبار، أنّ غالبيّة الشعب ما زال بعد يافعًا وسيدخل سوق العمل قريبا. ويشير الرسم الجانبي إلى قائمة الأولويّات الاجتماعية التي تشغل الشركات ونسبة تواتر كل مسألة من هذه المسائل. (راجع الجدول).



وتم التركيز بشكل كبير على جودة التعليم والتدريب وعلاقته بالتوظيف. وكما أوضح أحد المدراء : "فإنّ الشركات غير معنيّة بكمّية التعليم إنّما بنوعيّته". وبالتالي، فهم معنيّون بالمخرجات التي يقدمها النظام التعليمي. وهذا يترجم عدم قدرة المؤسسات التعليمية على تأمين المؤهلات التي تطلبها الشركات السعوديّة. وفي الواقع، تتدرّج هذه المؤهّلات، من أعلى مستويات التأهيل

التقني إلى التدريب الأساسي و المهني. وفي هذه الحالة، يتمّ التركيز بشكل رئيسي على توجيه برامج المسؤولية الاجتماعيّة لدعم مختلف البرامج التعليمية وبرامج التدريب، وبالتالي، يرى البعض في أنّ دعمهم لهذه البرامج ليس مساهمة اجتماعية فحسب إنّما أيضًا كفالة لتزويد قطاع الأعمال بالكوادر المطلوبة.

[illegible]

وفيما يتعلّق بالمهارات والتعليم فإن الحاجة تبرز إلى تأهيل الأفراد لإنشاء المشاريع التجارية، ممّا يعني تحديداً مساعدة الشباب من الجنسين على اكتساب المهارات ليخلقوا لأنفسهم فرص عمل. وتحتلّ مسألة تمكين المرأة من الدخول إلى سوق العمل، وتأمين الظروف المؤاتية لذلك، صدارة اهتمامات عدد من رجال الأعمال.

وعلى صعيد التوظيف، ينصب اهتمام آخر على الجهود الرامية إلى توطين القوّة العاملة. وكانت الشركات السعوديّة ولازالت تعتمد على العمالة الوافدة. وإنّ معظم الشركات اليوم عرضة للضغوط لتوطين القوّة العاملة. وفيما يتعلّق بهذه الضغوط، فقد برزت في المناقشات مسألة (السعودة) ، وتضاربت الآراء في هذا الشأن. فبعض الشركات ترى أنّ (السعودة) هي جزء من مسؤوليّاتها الاجتماعيّة لزيادة نسبة العمالة المحليّة. ولكن، يميل البعض الآخر، إلى اعتبار أن النقاش حول السعودة في غير موضعه الصحيح، إحساسًا منهم أنّه يجبرهم على التركيز على البعد الكمّي للسعودة بشكل يعيق برامجهم الاجتماعيّة الخاصّة في معالجة البعد النوعي لها.

أمّا مسائل البيئة والصحّة والسلامة، فقد جاءت في مرتبة متأخرة في قائمة الأولويّات. ولكن، ردًّا على سؤال محدّد بشأن التحديّات البيئية الناتجة من أنشطة قطاع الأعمال، أشار كثير من رجال الأعمال الى أهمية هذه المسألة على المستوى الوطني. فحوالي الثلث تقريبًا يقرّ باحتمال وجود مشاكل خطيرة ناجمة عن الأنشطة الحاليّة لقطاع الأعمال فيما يشدّد الكثيرون على نقص في الأنظمة الحكوميّة فيما يخص متابعة ومعالجة تلك المشاكل. بينما يرى ثلث آخر ، أنّ البيئة مسألة ليست ذات أولويّة أو تستحقّ الاهتمام. وقلّة من بين هذا الفريق أعربوا عن مواقفهم بعبارات مثل: "المسائل البيئيّة ليست أولويّة بالنسبة إلى المملكة العربيّة السعوديّة في الوقت الراهن" أو "لا نملك صناعة عالميّة" أو "لا تأثير لعملنا على البيئة". أمّا الثلث الباقي فقد أجاب على السؤال بالإشارة تحديداً إلى كيفيّة تصوّرهم لشركتهم أو للأنشطة التي يقومون بها فيما يتعلّق بإدارة المسائل البيئيّة. وفي هذا الصدد، فإنّ عبارات مثل "نحن شركة رفيقه للبيئة" تردّدت بشكل متكرر من قبل الشركات التي أبدت اهتمامًا بواقع البيئة.

[illegible]

وما يثير الدهشة أنّ الشركات التي أبدت أقلّ اهتمام بالمسائل البيئيّة، هي الشركات التي تعمل في قطاعات تشكّل أعمالها خطر على البيئة كما ثبت في

دول اخرى. وتعزو بعض الشركات هذا الأمر إلى نقص في الاهتمام من قبل المؤسسات الرسميّة والحكوميّة. فالقضايا البيئيّة، بحسب رأي بعض المدراء، هي بكلّ بساطة، لا تحظى بالأولويّة على المستوى الوطني. ومن جهة أخرى، تبرز أيضًا إمكانيّة عدم تنبّه الشركات إلى ما تتسبّب به أنشطتها على البيئة من تداعيات.

ورغم تكرار الحديث عن أخلاقيّات العمل، والواجب المدني، وضرورة احترام القانون والنظام، في كثير من المناسبات بوصفها مسائل مهمّة، فليس واضحًا بعد كيف تحاول الشركات المساعدة في هذه المجالات. ولكن، تبرز هذه المسائل باستمرار كقضية رئيسية ترتبط بالتنمية البشرية والاهتمام بالأفراد. ولئن كان بعض المدراء يرون دوراً لشركاتهم في هذا المجال، وذلك من خلال رعاية حملات بثّ التوعية، مثل القيادة الآمنة، ودعم برامج الشباب، والتطوّع، إلاّ أنّ الأسئلة ما زالت تتمحور حول فعاليّة وجدوى تلك البرامج. وقد سارع الكثيرون في الإجابة على هذا السؤال بان معالجة هذه القضايا بشكل فعّال لا تبدأ عن طريق توعية نسبة من الشعب في موقع العمل. وإنما تتطلّب هذه المسائل نظرة طويلة الأمد وإستراتيجية وطنية واضحة. ولهذا، غالبًا ما ذكرت الشركات الحاجة إلى قيم تربويّة مثل الواجب المدني، واحترام الملك العام، و العمل التطوّعي للشباب، وإضفاء الطابع المؤسّسي على هذه القيم من خلال النظام التربوي وغيره من الاستراتيجيّات الطويلة الأمد.

وقد اعتبر بعض المدراء في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات، موضوع الحاجة إلى بناء إقتصاد المعرفة وتعزيز الابتكار والاختراع من أهم الأولويات التي يجب أن يركز عليها القطاع الخاص. والسبب يعود، الى أنّ هذه المسائل ليست مجالات يمكن للقطاع الخاص أن يكون فيها فعّالاً فحسب، إنّما لأنّ فرص النجاح التجاري في قطاع تقنية المعلومات مرتبط بشكل كبير بالاختراع والابتكار.

وفي الختام، أثيرت قضايا أخرى في مجالات مختلفة بما في ذلك الازدحام المروري، والتخطيط الطويل الأمد من قبل الحكومة، والتنبّؤ بقيام بيئة قانونية ونظاميّة جديدة. وقد اعتُبر بعضها تحدّيات لبيئة الأعمال والبعض الآخر كقضايا اجتماعية يجب أن تعالجها الحكومة أو قطاع الأعمال. في حالة واحدة فقط كان جواب أحد المشاركين أن لا حاجة لقطاع الأعمال أن يقلق بشأن المسائل الاجتماعيّة؛ "فهي تدخل على نحو تام في مدار مسؤوليّة الحكومة".

المسألة	محاور الاهتمام
التعليم والتدريب	نوعيّة النظام التعليمي تأمين حاجات السوق التربية المدنيّة جودة التدريب تحسين المواهب والمهارات التدريب على الاستثمار تأمين المهارات الضروريّة لسوق العمل التدريب المهني و التدريب التقني
التوظيف	تأمين فرص العمل لكلّ فئات المجتمع إيجاد فرص عمل من خلال الاستثمارات الصغيرة السعودة تكافؤ الفرص
البيئة	التلوّث شحّ المياه

	الإضرار بالطبيعة قلة الوعي العام الافتقار إلى الأنظمة الجيدة / الرقابة والمتابعة التلوّث في المدن
المرأة	المساواة في تكافؤ الفرص تمكين المرأة من دخول سوق العمل القوانين والشروط التي تسهّل انخراط المرأة في مجالات العمل
التصرّفات	القيادة الآمنة تصرّفات الشباب الافتقار إلى ثقافة التطوّع في أوساط الشباب التصرفات من العمل الحرفي الاعتماد على العمّال الأجانب
البنية التحيّة للتقنية	توسيع شبكة المعلومات عدم تقدير أهميّة تقنية المعلومات تدنّي مستوى التقنية في البلاد والمهارات ذات الصلة ضعف البنية التحتيّة لتقنية المعلومات
الصحّة والسلامة	سلامة الطرقات التدخين الأمراض العصرية الصحة عامّة
الفقر	تقليل نسبة الفقر المناطق العشوائية
شؤون أخرى	تلبية الحاجات الخاصّة الشراء المحلّي الافتقار إلى نظرة طويلة الأمد في التخطيط الافتقار إلى المهارات الإداريّة الافتقار إلى ثقافة الابتكار والاختراع "لا داعي للقلق، إنّها مسؤوليّة الحكومة"

- **برامج الشركات**

أشار معظم رجال الأعمال إلى "النشاطات الخيريّة" كمثال على المسؤولية الاجتماعية لشركاتهم، لدى سؤالهم عن أنشطتهم ضمن المسؤوليّة الاجتماعيّة ،وأوضح غالبيّتهم أنّ هذا الأنشطة غير منهجيّة وغير منسّقة، بحيث يقوم بها المالك/المدير بشكل فردي. وقلّة قليلة منهم أشاروا إلى أنّ لديهم برنامجًا خاصًّا بالمسؤوليّة الاجتماعيّة، وفي حالة واحدة فقط صرّحت شركة بأنها لا تقوم بأيّة أنشطة في الميدان الاجتماعي. فيما قالت 4 شركات أنّها تملك برنامجًا خاصًّا بالمسؤوليّة الاجتماعيّة، مدعما بالخطط ومنهجيّة العمل. أمّا البقيّة فقد أشاروا إلى أنهم في بداية وضع هيكليّة رسميّة لأنشطتهم الخيريّة.

وبالنظر إلى نوع المساهمات، فإنّ غالبيّتها تتّخذ شكل تبرعات أو رعاية لمناسبات معينه. فهي تشتمل على منح تبرعات ماليّة لقضايا خيريّة، ورعاية المؤتمرات والمناسبات، والمساهمة بالتجهيزات أو الأبنية. وقليلة هي الأنشطة التي تديرها الشركة بنفسها، أو التي تستفيد من خبرة الشركة ومهارات موظّفيها. وتتمثّل

أنشطة أخرى في دعم برامج حكوميّة في مجالي التدريب والعناية الصحيّة. هذا الأمر قد يقتضي عقد شراكة مع الحكومة بشأن برنامج تدريبي، وحملات التوعية أو تأمين خدمات في بعض المناطق النائية.

وقد اعتبر ما يقارب ربع المدراء أن المنتجات/الخدمات التي تقدمها شركاتهم للمجتمع ، هي بحد ذاتها مسؤولية اجتماعيّة. وقد جرى ترديد عبارات مثل "جودة منتجاتنا،شركة محافظة على البيئة،التواصل مع الناس" تعبير عن دور شركاتهم الاجتماعي. وفي مفارقة واضحة ، أظهر الكثير من المدراء بعض التردّد حيال موضوع ربط المسؤوليّة الاجتماعيّة بنشاط الشركة الأساسي.

أمّا الشركات المحليّة التي لديها مشاريع مشتركة مع شركات أجنبية أو فروع لشركات متعدّدة الجنسيّات، فيبدو أنّها تنقسم الى فئتين مختلفتين. ففريق يبدو أنّه أخذ عن الشركة الأم منهج العمل النظامي في إطار المسؤوليّة الاجتماعيّة، ملتزمًا بفعاليّة البرامج الاجتماعيّة الموضوعة محليًّا على أساس خبرة الشركة الأم. فيما أنّ الفريق الثاني غير مكترث إطلاقًا بالمسائل الاجتماعيّة والبيئيّة القائمة محليًّا حتّى و أنّ كانت الشركة الأم في بلد المنشأ تدعي وجود برامج تقدّمية في مجال المسؤوليّة الاجتماعيّة. و يثير هذا التضارب الكثير من الاهتمام بطبيعة سلوك الشركات المتعددة الجنسية ومدى التزامها بالمسؤولية الاجتماعية في دولة مثل المملكة.

[illegible]

" [illegible] "

- **تأثير قطاع الأعمال في القضايا الاجتماعية**

وبطرح السؤال عن أكثر المسائل الاجتماعيّة التي تعتقد الشركات أنّها تملك فيها فعاليّة اكبر، رأى معظم المدراء أنّ المساهمات في مجالات التدريب والتعليم وفرص العمل هي أهم المسائل التي يمكن أن يساهموا فيها بفعالية. وقد وصف بعض المشاركين دورهم في ملء الفراغ الناجم عن محدودية الدور الفاعل للحكومة في تلك المجالات. وقد وصف محدودية دور الحكومة في تلك المجالات على أنّه عقبة : "الحكومة لم تستطيع تزويد شركات الأعمال بالكوادر البشرية المؤّهلة" و"شركات الأعمال غير مدعوّة/مرحّب بها في عمليّة رسم مستقبل الأجيال وفقًا للاحتياجات المستقبلية."

" [illegible] "

وقد أبدت بعض الشركات قدرتها على المساهمة في بعض المسائل الاجتماعية، لكنّها لا تزال تبحث عن السبل الفعّالة للمساهمة، ومن بينها مسألة فرص عمل المرأة. فقد أوضح بعض رجال الأعمال أنّ انخراط المرأة في العمل يعتبر أولويّة

وطنيّة، لكنّهم لا يجدون الطرق العمليّة للالتزام بهذه المسألة. فالجهود التي تبذل في هذا المجال تصطدم بارتفاع كلفة تحضير مكان العمل، أو تقابل بالانتقاد.

وفي مجال البيئة، فأن قلّة من المدراء يرون أن لشركاتهم دوراً فاعلاً في هذا المجال. فغالبيّتهم يصفون شركاتهم بأنّها رفيقة للبيئة وغير ضارّة بها أو أنّها حياديّة تجاه موضوع البيئة. فيما رأى قلّة منهم ، أنّ أبرز الفرص لدور أكثر فعاليّة في مجال البيئة، يتمثّل في مجرّد التقيّد بالأنظمة و مراعاة القوانين والمعايير الموجودة.

ä ãäæÞÉ ¡ÉãÙäÇæ ä ãäæÞÉËÇãÒÊÇ æå áÇãÚ?Ç ÚÇØÞåËãæÞí äÃ äßá íÇã áÖŸäÅ"
"ÇåËãÊ íÏÍÇ ? äßæ ÉÏæÌæã

وبشكل عام، فأن النشاطات الاجتماعية المتنوعة للشركات ترتبط مع القضايا الاجتماعية التي سبق ذكرها. وكنا نتوقع أن يكون هناك تركيز من القطاعات المختلفة على قضايا اجتماعية مختلفة، لأنّ مختلف القطاعات ترى إمكانيّات مختلفة لتقديم المساهمات ترتكز على ارتباطات قطاعية و قدرات معينة. وهذا الأمر لم يظهر بشكل واضح لهذه الدراسة. وتفسيرنا هذا مبني على أنّ كثيراً من الشركات التي جرت مقابلتها هي شركات تمثل قطاعات متنوّعة أو شركات قابضة، وبالتالي يتعذّر عليها أن ترى قضيّة قطاعيّة محدّدة. وثانيًا، فقد جرى اعتبار المسؤوليّة الاجتماعيّة من منظار التبرع الخاص وليس من منظار ارتباطها الكامل بأنشطة شركات الأعمال.

وتجدر الملاحظة أيضًا إلى غياب العمليّات المنهجيّة في غالبيّة الشركات لتحديد القضايا الاجتماعيّة ووضعها في أولويّة الاهتمامات. ويدرك كثير من الذين أجرينا معهم المقابلات هذا الأمر وأشار البعض منهم أنّه في طور رسم هيكليّة الطريقة لصرف الأموال على المسائل الاجتماعيّة بشكل أكثر تنظيماً.

- **الدوافع والحوافز**

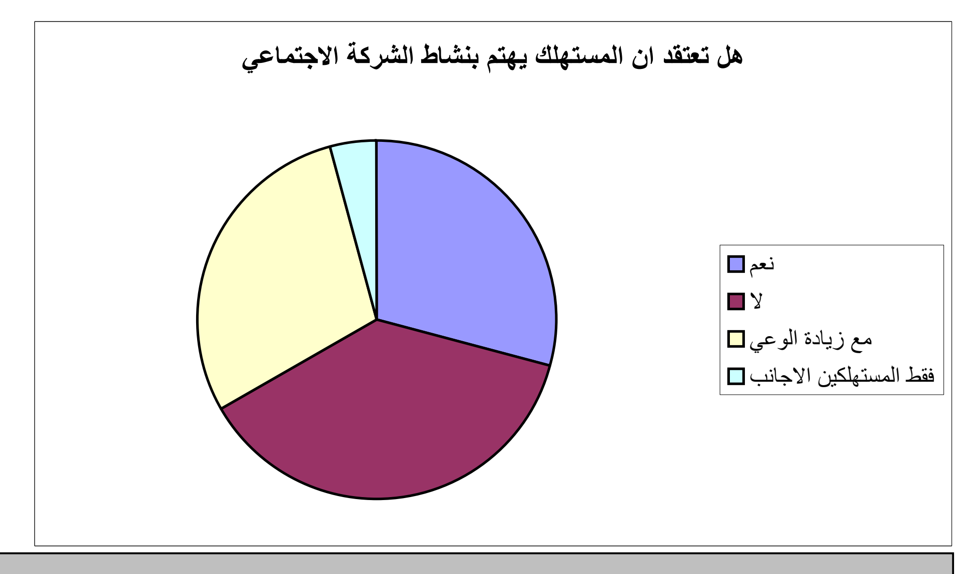
لدى سؤال المدراء عن الحوافز وراء عملهم الاجتماعي، أتت الأجوبة على نحو "السمعة الجيّدة" و "الشعور بالرضاء". وفي غالب الأحيان، تحوّلت المناقشة من الحوافز إلى العوائق. فقد رأى المدراء عوائق أكثر من حوافز. وفي بعض الحالات، صرّحت الشركات أنّها واجهت عقبات من نظرة بعض القطاعات الحكوميّة إلى الأنشطة الاجتماعيّة للشركات على أنّها منافسة للقطاع الحكومي. ولكنّ هذا الموقف ليس موقف معظم الشركات. فقد أعربت بعض الشركات عن قدرتها على تطوير الشراكات والبرامج مع القطاعات الحكوميّة المختلفة.

وجرت مناقشة الدوافع الخارجيّة للشركات بشأن التزاماتها الاجتماعيّة والبيئيّة. وقد كان الانطباع العام، أنهم لم يواجهوا أي أسئلة أو ضغوط لنشاطاتهم الاجتماعية من أي من أصحاب المصالح المرتبطين به. بالمقارنة، على سبيل المثال، مع الشركات العاملة في أوروبا التي تتلقى طلبات وتخضع لضغوط من أصحاب المصالح تحثّهم على الالتزام ببعض الأنشطة أو المشاريع الاجتماعيّة.

أمّا الضغط الوحيد الذي تتعرّض له الشركات السعوديّة فيما يتعلّق بالأجندة الاجتماعيّة السابقة فهو قضية السعودة. ففي هذا المجال، يشعر بعض المدراء أن النقاش في موضوع السعودة يبدو في غير محلّه أو في غير توجّهه الصحيح. فكما أوضح أحد المدراء "فإنّه بالنظر إلى سوق العمل السعودي، يدلّ الواقع ، على أنّ 5% من الكوادر هم على مستوى جيّد من التدريب والتأهيل، وال 95% الباقية دون المستوى. وهذا الأمر يولّد مزيداً من الطلب على الـ5%. لذا، لا بدّ من التساؤل لمَاذا 5% فقط وليس 10% أو 20%؟ والواقع يقول أنّ هناك نقص في الكوادر المؤهّلة في القطاعات التالية: الصناعة، المال، المحاسبة، التأمين، ولا بدّ من تأمينها.

إنّ استخدام المشتريات\المناقصات الحكومية كوسيلة ضغط أو تحفيز للمسؤولية الاجتماعية على الشركات السعودية لازال غائب في كلا السوقين المحلّي والدولي. إلا في حالة واحده ذكرها لنا احد المدراء، طلبت فيها شركة أرامكو من شركته أن تبيّن مراعاتها للأنظمة البيئيّة كشرط للتعامل. وعند السؤال عن ضغوطات من أصحاب المصالح الدوليين (المشتري أو البائع أو المستثمر) ، كانت إجابات المدراء بأنهم نادر ما واجهوا أسئلة حول برامجهم في المسؤولية الاجتماعية وحتى في حالة وجود تلك الأسئلة فهي ليست جادة. وعادة ما تكون هناك ازدواجية في المعايير. ويرى المدراء أن تلك الأسئلة لا تمثل رغبة حقيقة لدى أصحاب المصالح الدوليين في تحسين الأداء البيئي والاجتماعية في المملكة.

ويلاحظ في هذا السياق غياب تام لضغط المستهلك كأحد وسائل الضغط التي تدفع الشركات نحو المسؤولية الاجتماعية. و يعتقد بعض المدراء أن المستهلك غير مهتم بالنشاطات الاجتماعية للشركة،وأن اهتمامه مركز على أسعار المنتجات فقط. ومع ذلك ، فأن بعض المدراء ما زالوا يعتبرون أن للمستهلك صلة بأنشطتهم الاجتماعيّة. ويرى عدد كبير منهم أنّ المستهلك قد يبدأ بالاهتمام بأنشطة شركاتهم الاجتماعية الحالية و المستقبلية، معبّرين عن ذلك بعبارات مثل : "بزيادة الوعي لدى المستهلك" أو "إن صرّحنا أكثر عن أنشطتنا".



ÑÇÚÓ ìáÚ ÒßÑã åãÇãÊÇ äÃæ¡ÉßÑÔáá ÉíÚÇãÊ?Ç ÊÇØÇÔäáÈ ãÊåã ÑíÛ ßáåÊÓãáÇ äÃ "

" ØÞÝ

إنّ الانطباع العام يدلّ على أنّ الضغوطات ضعيفة بحسب نوعيّة طلبات أصحاب المصالح ومدى تطوّرها. وكما أشار أحد المدراء : "لأنّنا شركة مساهمة عامة، نتلقّى طلبات كثيرة لتقديم التبرعات، وغالبيّتها لا تكون لأسباب جديّة، ولا تعالج المسائل الجديّة الخاصّة بالمجتمع". على صعيد المسائل البيئيّة، فأن الشركات لم تواجه ضغوط أو متطلبات تجاه دورهم في حماية البيئة. كذلك أن هناك غياب واضح لضغط وسائل الإعلام والعملاء والمستهلكين في الكثير من مسائل البيئة والمجتمع. وكذلك فأن عدم اخذ المساهمات الاجتماعية للشركات بعين الاعتبار في المشتريات الحكومية يعتبر مثال على غياب التحفيز للشركات المحلية. وهذا بخلاف بعض الأسواق العالمية التي يكون فيها المستهلك العام والخاص هو المحفز الرئيسي لتطوير برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات.

- **التنافسيّة والمسؤوليّة الاجتماعيّة**

تقرّ العديد من الشركات بوجود رابط بين مسائل المسؤوليّة الاجتماعيّة و نشاط الأعمال، ويرى معظم من شملتهم الدراسة أنّ هذا الرابط مقطوع على مستوى أنشطة الشركات المحلية. وتعتبر الشركات أنّ هاتين المسألتين مستقلتين، وأنّهما عمليّتان متوازيتان: إدارة الأعمال من جهة والمسؤوليّة الاجتماعيّة كالتزام مجتمعي من جهة أخرى. وقد تتحصل الشركات على عوائد وسمعة جيّدة من أنشطتها الاجتماعية، ولكن يجب ألاّ يتم ربطها بشكل مباشر بنشاط الشركات. حتّى أنّ بعض المدراء يتشدّد حيال هذه المفارقة أو هذا التمييز، لأسباب متنوّعة، وفي طليعتها المفهوم العام بأنّ الثقافة المحليّة لا تشجع الربط بين الأعمال الخيرية و الأعمال التجارية.

و في سياق الموضوع نفسه ، قلّة رؤوا احتمال استخدام نشاطات شركاتهم الاجتماعية لرفع مستوى الشركة، وان تم ذلك ، فأنه يقابل بالريبة و الشك لدى المستهلك. وقد علّق أحد المشاركين على هذا الواقع ، بأنّ الإعلان عن أعمال اجتماعية للشركة من الممكن أن يكون مضرا بسمعة الشركة. فيما رأى البعض الآخر أنّ مثل هذه الإفصاح يلقى قبول كبيرا لدى المستهلكين الأجانب.

بعض الشركات التي ترى هذه الروابط من زاوية مختلفة، تعتقد انه في ظل غياب الحوافز، فأنه لا داعي حتى لاستكشاف الموضوع. و يسود شعور بأن الشركات تفتقر إلى الحافز الذي يجعلها تربط مسؤولياتها الاجتماعية بأعمالها الأساسيّة: فلا طلب للمستهلك، ولا نموذج للدور الحكومي، ولا حوافز ضريبيّة، ولا تقدير. بل على العكس ، فأن المخاطرة بالمبادرة في أعمال اجتماعية ، قد تبادل بالشكوك والريبة.

وبطريقة أخرى لمناقشة الروابط بين عمليات الشركات ومسؤوليّتها الاجتماعيّة هي بالنظر الى المخاطر و الفرص التي يولدها الإطار الاجتماعي و البيئي التي تعمل فيه الشركة. إنّ أنشطة المسؤوليّة الاجتماعيّة تساعد الشركة على استكشاف و طرح تلك المخاطر و الفرص. لذا طرحنا السؤال فيما إذا كانوا يترقّبون مخاطر / فرص مستقبليّة مع التركيز الخاص على البيئة. فكان الانطباع العام ، أنّ الشركات ذات المنتجات والخدمات التي تأثر بشكل كبير على البيئة بطرق مختلفة ،(مثل شركات البتروكيماويات أو البنوك)، لا ترى تلك الفرص و المخاطر. ويقرّ البعض أنّ تلك القضايا قد تطرح بشكل اكبر، متى ما كان هناك تغير في الأنظمة الحكوميّة تجاه تلك القضايا. وترى بعض الشركات التي تعمل في نشاطات على علاقة بالبيئة، أنهم لا يرون أن هناك تحرك حكومي مستقبلي في هذا الاتجاه. شركة واحدة فقط أعربت عن إمكانيّة أن تتحوّل المنتجات اليوم إلى مسؤوليّات في الغد، مع ازدياد الوعي، ولكنّها لا تعتقد بأنّه ذلك يشمل منتجاتها. ويرى البعض هذه الإمكانيّة، لكنّهم لا يرونها من خلال التعامل مع تداعيات البيئية لأنشطتهم، وإنما من خلال ما يمكن ان يقدموه من خدمات ومنتجات لشركات أخرى مثل بيع تقنيات منع التلوث.

و ملاحظاتنا على ما سبق ، أنّ الشركات تبدوا غير مهتمة بتحليل الكيفية التي ممكن أن تؤثر عملياتها الاجتماعية على وضعها التنافسي في السوق ،ذلك يأتي مع إدراكهم لأهمية ذلك. وفي ظل غياب الشكل المنظم لمتابعة القضايا الاجتماعية و البيئية المختلفة ، فإن الشركات لن تضيف تلك القضايا إلى استراتيجياتها. ولذلك فإن كثير من القضايا الاجتماعية و البيئية التي تهم الشركات العالميّة، غائبة عن اهتمام الشركات المحليّة، مما قد يضع الشركات السعوديّة في موقف ردّ فعل في المستقبل.

- **أدارة المسؤوليّة الاجتماعيّة**

غالبا ما يتم تقييم جهود الشركات في إضفاء الطابع المؤسّسي على أنشطتها الاجتماعية من ناحية تحديد السياسات والمسؤوليّات و وضع البرامج التنفيذية و آليات قياس انعكاسات تلك البرامج و ونشرها لأصحاب المصالح. وقد تطرّقنا إلى بعض هذه المسائل في حديثنا مع المدراء. و أظهرت لنا بعض الأسئلة المطروحة بعض المؤشّرات الكميّة، لكنّها لم تحمل تقييمًا نوعيًّا لقدرات الشركات السعوديّة على الاضطلاع بدور قيادي في تحمّل المسؤوليّة الاجتماعيّة الموكلة إليها. بسبب أننا لم نناقش أو نستكشف عن نوعية تلك الإجراءات و السياسات الداخليّة.

[illegible]

وعلى سبيل المثال فيما يخص السياسات التوجيهية، أظهرت الأجوبة أنّ 69% من الشركات المعنيّة بالدراسة، ليس لديها أي شكل من السياسات البيئيّة، الاجتماعيّة أو الأخلاقيّة. بينما وجدنا أن 3 شركات فقط (10%) من عينة الدراسة، تعطي بيانات رسميّة للسياسات البيئيّة والاجتماعيّة والأخلاقيّة التي يتمّ التداول بها داخل الشركة وخارجها. في حين أنّ شركتين فقط (6%) تعتمد

سياسات بيئيّة وأخلاقيّة، فيما أشارت شركة واحدة فقط (3%) أنّ لديها سياسة في إطار المسؤوليّة الاجتماعية. (راجع الرسم الجانبي)

و تجدر الملاحظة هنا، أنّه رغم عددها القليل جدًّا، فإنّ لدى بعض الشركات برامج وإجراءات وأنظمة داخليّة ، تستعمل غالبًا لإرشاد الموظّفين وتوجيههم. ولئن كانت هذه المستندات لا تعتبر رسميّة، إلاّ أنّها تعتبر مظهر من مظاهر المنهجية المنظّمة في بعض جوانب المسؤولية الاجتماعية.

والمؤشر الأخر، يتعلّق بتحديد مسؤوليات عملية في ادارة المسؤولية الاجتماعية. وكما يدلّ الرسم البياني أدناه، فإنّ 65% من الشركات المأخوذة في عيّنة الدراسة، لا يوجد لديها شخصًا محدّداً للاهتمام بالخدمات ذات الصلة بالمسائل البيئيّة والاجتماعية. بينما وجدنا ان 10% من الشركات قد عيّنت شخصًا مسؤولا عن جوانب المسؤولية الاجتماعية و 10% لديها مدير للشؤون البيئيّة. وفي 10% من الشركات، عهدت مسؤوليّة هذه القضايا إلى قسم العلاقات العامّة.

وعن إشراك الموظفين في المسؤولية الاجتماعية كمؤشر آخر على نشاط الشركة الاجتماعي، فأن 39% من الشركات أفادت بأنها لا تشرك موظّفيها في أنشطتها المندرجة ضمن المسؤوليّة الاجتماعيّة. ويظّن أحدها أنّ هذا الأمر يلهي الموظّف عن مسؤوليّاته الأساسية. شركة واحدة فقط أفادت أنها في طور البدء بمثل هذه الأنشطة. أما بقية الشركات فذكرت أنها تشرك بشكل مباشر أو غير مباشر موظّفيها في أنشطة ذات صبغة اجتماعية. وعلى الرغم من عدم تشديدها على الالتزام والانخراط، فقد صرّحت بعض الشركات أنّها تنظّم لموظّفيها حلقات دراسيّة ودورات تدريبيّة بشأن المسؤوليّة الاجتماعيّة. شركتان فقط أعلنتا عن تشجيعهما لموظّفيهما على التفكير في مبادرات اجتماعية.

- **دور القطاعات الحكومية**

تعدّدت الآراء والمشاعر لدى مدراء الشركات حول دور القطاعات الحكومة فيما يتعلّق بالحواجز والمعوّقات والدعوة إلى العمل وإتاحة فرص قيام شراكات إيجابيّة. وبشكل عام، فإنّ الشركات تتطلّع إلى دور أكبر تؤدّيه الحكومة للمساهمة في تسهيل تلك الأمور.

[illegible]

ومن أبرز: تلك الآراء

- تلعب الحكومة دور هام في تسهيل وضع إطار محفّز للعمل الاجتماعي من خلال تسهيل الأنظمة التي ترعى قيام منظمات غير حكوميّة ومنظّمات أهليّة قادرة على عقد شراكات في إطار العمل الاجتماعي.
- توفير الحوافز التي تجعل الشركات معنيّة بشكل أكبر في المسائل الخاصّة بالمسؤوليّة الاجتماعيّة. وجرى طرح نقاط عديدة حول آليّة عمل هذه الحوافز. على سبيل المثال فان الحوافز الضريبيّة لا تطبّق في الإطار السعودي كما هي الحال في البلدان الغربيّة. وقد اقترح البعض المشتريات

والمناقصات الحكومية كسبيل لتشجيع المسؤوليّة الاجتماعيّة للشركات المحلية.

- تأدية دور المنسق. وتمحورت الآراء على قيام الشراكات بين القطاعين الخاص والعام واعتماد الحوار وتسهيل المبادرات الوطنيّة للمصلحة العامة.
- تحسين الأطر التنظيمية التي تساعد الشركات على استقراء المستقبل وتحديد الأولويات. و يشمل ذلك ثبات الأنظمة و وضوح السياسات والتخطيط الطويل الأمد، والشفافيّة في صنع القرارات وإنفاذ القوانين خصوصا في المجال البيئي.

مقترحات من الشركات لأجندة حكوميّة تدعم المسؤوليّة الاجتماعيّة

الجانب الاجتماعي	الجانب البيئي
المساهمة في وضع اطر قياسية لأداء المسؤولية الاجتماعية على المستوى الوطني: الرؤية، الاستراتيجيّات والأهداف	تقوية الأنظمة التشريعية البيئية
وضع تصور شامل عن متطلبات التنمية الاجتماعية التي يمكن للشركات المساهمة فيها من خلال برامج المسؤوليّة الاجتماعيّة.	تطبيق وتنفيذ القوانين الحالية
قيام شراكات مع قطاع الأعمال – توفير الحوافز	التنسيق بين القطاعات الحكومية في المراقبة البيئية و الصحية
تسهيل الحوار المباشر بين الشركات والمجتمع	
تعزيز دور المنظّمات غير الحكوميّة – تسهيل الأنظمة	

7- ملخص وملاحظات

بشكل عام، فإنّ مجتمع الأعمال يستشعر تحديات التنمية التي تواجه المملكة وفي طليعتها إيجاد فرص العمل، و الفجوة المهارية، وعمل المرأة، والتنمية المتوازنة، و مشكلة الفقر. إضافة إلى ذلك، أنشطة الشركات الاجتماعية تصب في معالجة بعض هذه القضايا المهمة. ولكن معظم النشاطات لا زالت تحت شكل أعمال خيريّة وتبرعات غير منسّقة ممّا يجعلها، بحسب تقييمنا، محدودة الاستدامة والعائد. على الرغم من ذلك ، فأن هناك مجموعة من الشركات البارزة في المملكة باشرت في وضع أنظمة لمسؤولياتها الاجتماعيّة لكنّ غالبيّة هذه الشركات تعرض منهجية مجزّأة وغير متّصلة بنشاط الشركة في غالب الأحيان.

وهذا الأمر تعكسه أيضًا بعض التصاريح والأخبار التي تصدر من الشركات. فمعظم النشاطات تأتي بدوافع فردية غير منظمة، وقليل من الشركات تعتمد على طرق منهجيّة و منظمة في عملها الاجتماعي. وبالتالي، فإنّ المعلومات حول هذه الأنشطة محدودة. ونجد مثلاً أنّ بعض الشركات تنفق مبالغ ضخمة على التدريب و التطوير ، ولكنها لا تدرجها في أجندتها للمسؤوليّة الاجتماعيّة.

نلخّص في النقاط التالية أبرز النتائج ونرفقها ببعض الملاحظات:

- إنّ الشركات السعوديّة تبدي تجاوبا مع القضايا الاجتماعية بشكل يفوق ما يشاع عنها بشكل عام. و الواضح أنها تقوم بذلك بدافع من الحسّ الفردي بالمسؤوليّة لقيادييها. فكثير من رجال الأعمال ينفقون الكثير في العطاء الاجتماعي و غالبا بالكتمان، يدفعهم الى ذلك الواجب الأخلاقي والمعتقد الديني الراسخ.
- قد تشكّل الملاحظة السابقة، نقطة انطلاق لتعزيز المسؤوليّة الاجتماعية للشركات من خلال استكشاف تلك القيم المتقاسمة. وهو ما قد يميز حركة المسؤولية الاجتماعية في المملكة عن الكثير من الدول الغربية. والتي انطلقت المسؤولية الاجتماعية فيها من تضار المصالح بين الشركات والمجتمع.
- نلاحظ تطوّراً مثيراً للاهتمام لإضفاء الطابع المؤسّسي على هذه القيم. وتبحث الشركات السعوديّة عن نماذج على هذا النحو[33]. فمجموعة صافولا، وهي من بين أبرز 100 شركة سعوديّة، تعرض تصوّراً متقدّمًا عن هذا الالتزام. فالنموذج الذي تعتمده يرتكز على وضع مبادئ توجيهيّة مستمدّة من منظومة قيم ذات طابع عالمي ولكن مكيّف بحسب الثقافة والقيم المحليّتين. وهذا الأمر ينعكس أيضًا في الطريقة التي وضعت فيها أسس برنامجها المبتكر الخاص بالمسؤوليّة الاجتماعيّة و الذي يشدّد على القيم المشتركة مع المجتمع .
- بالنظر إلى أنشطة معظم الشركات وتنظيمها، تبرز إشارة واضحة إلى غياب الاستراتيجيّة أو العمليّات المنهجيّة، في تحديد أبرز المسائل الاجتماعيّة الواجب التركيز عليها وإعطائها الأولويّة، ويدرك العديد ممن قابلناهم هذا الأمر وقد أشار بعضهم أنّهم في طور وضع هيكليّة الطريقة للتعاطي مع المسائل الاجتماعيّة.
- أبدت الشركات بشكل عام بعض التحفظ من ربط المسؤوليّة الاجتماعيّة بنشاط الشركة التجاري. و رأينا أن هذا الموقف يعكس تفسير محدود

للمسؤوليّة الاجتماعيّة. حيث يمكن اعتبار المسؤوليّة الاجتماعيّة للشركات على أساس التقاطع بين الأعمال والمجتمع، دافعًا قويًّا للالتزام الفعّال.

- من جهة أخرى، يبرز مؤشّر مثير للقلق حيال عدم اعتراف الشركات بأن هناك آثار جانبيّة لأنشطتها على البيئة والصحّة والسلامة وقد وصل الأمر في بعض الأحيان إلى إنكارها تماما. وهذا يعكس ضعف في آليّة الضغط المطلوبة إلى لفت الانتباه إلى هذه المسائل. ويجب استغلال طاقات وسائل الإعلام والأنظمة الحكومية والمستهلكين لدفع الشركات الى الاهتمام بتلك المسائل. فالشركات لن تهتمّ طالما أنّ السوق لا يهتمّ.
- لا يفكر الكثير من المدراء بالقضايا البيئيّة. فالنقاش حول التغيّر المناخي مثلاً والذي يأخذ حاليًّا حيّزاً كبيراً من اهتمام الشركات الغربيّة، غائب بالكامل في الشركات السعودية.
- يلاحظ غياب كامل لدوافع ولحوافز السوق تجاه المسؤوليّة الاجتماعيّة للشركات. فغياب النظام الضريبي في المملكة، سبب غياب دوره كحافز كما هي الحال بالنسبة إلى بعض الشركات في الاقتصاديّات المتقدّمة. وإنّ الضغوطات على التمويل التي يفرضها المشتري أو المموّن أو المستثمر هي أيضًا غير موجودة تقريبًا. فالمستهلك المحلّي لا يفرض على الشركات طلبات متشدّدة حيال مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للشركات. و كذلك ،فإن الحكومة لا تعمل على إيجاد الحوافز السليمة أو على ممارسة الضغوطات اللازمة لتعزيز قابليّة الشركات على الاستجابة إلى الحاجات الاجتماعيّة والبيئيّة، بخلاف قضية السعودة التي تفرض فيها الحكومة ضغوط واضحة.
- بعض الشركات تقوم بعمل شراكات مع هيئات حكوميّة في مجال المسؤولية الاجتماعية، ولكنّ كثير منها تفضل علاقة شراكة إستراتيجية طويلة الأمد في مشاريع التنمية المستدامة..

توجهات مستقبلية

بخلاف خبرة الاقتصاديات المتقدمة في مجال المسؤوليّة الاجتماعيّة للشركات، فإنّ الشركات السعوديّة غير خاضعة لضغوطات السوق التي تضع قطاع الأعمال في مواجهة مع المجتمع. ومع ذلك، فانها تحتلّ موقعًا مهمًّا يمكّنها من التأثير ايجابيا على الإطار الاجتماعي و المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة ، أكثر من أن تكون أنشطتها الاجتماعية ردّ فعل لضغوط السوق. إنّ انتشار قيم الجود والكرم، وموقف رجال الأعمال المحليين الايجابي من الالتزام الاجتماعي، كلّها مقوّمات تؤّمن فرصًا جيّدة لربط المسؤوليّة الاجتماعيّة للشركات بالحاجات الإنمائيّة. نستعرض في هذا الفصل التوصيات بشأن التوجهات المستقبلية للشركات ودور القطاعات الحكومية في ذلك.

8. تحديد الأولويّات

قد تختلف الأسباب التي تدفع بالشركات إلى الالتزام بالمسؤوليّة الاجتماعيّة. ويستشفّ من هذه الدراسة وجود دوافع معياريّة قويّة ورغبة جادة لدى رجال الأعمال للإسهام في تلبية الحاجات الإنمائيّة للبلد. ولكن، مهما يكن الأساس المعياري للانخراط في العمل على مستوى المسؤوليّة الاجتماعيّة، فما زالت الشركات بحاجة إلى تنظيم إداري فعّال. وهذا الأمر يمثّل إحدى التحدّيات التي تواجه المسؤوليّة الاجتماعيّة في المملكة. والأنشطة الحاليّة تأخذ شكل أعمال خيريّة تفتقر إلى البعد الاستراتيجي المستدام. وبالتالي، تحتاج الشركات لأن تكون أكثر تنظيما بشأن مسؤولياتها الاجتماعيّة.

ولمباشرة تنظيم المسؤوليّة الاجتماعيّة، قد تثير الشركات أسئلة مختلفة فيما يتعلّق بالتركيز الاستراتيجي. بالنسبة إلى بعضها، يتمّ التشديد على كيفيّة تنظيم المسؤوليّة الاجتماعيّة لتحقيق أكبر قدر من الأثر الاجتماعي. وبالنسبة إلى البعض الآخر، تكمن المسألة في التركيز على كيفيّة تأثير أجندة المسؤوليّة الاجتماعيّة على موقعها التنافسي في السوق. وفي كلتا الحالتين، تبرز الحاجة إلى عمليّة نظاميّة لتحديد الأجندة الاجتماعيّة والبيئيّة ووضع الأولويّات، وإلى نقل التركيز من فكرة "العطاء" إلى مفهوم "التأثير". ومثال على هذا هو برنامج الخدمات الاجتماعية لشركة عبداللطيف جميل الذي يشدّد بوضوح على مؤشرات التأثير في مجال إيجاد فرص العمل.

[illegible]

إنّ الشركة التي تختار التركيز على المسائل الاجتماعيّة وعلى ما يرتبط بالإطار التنافسي، ستجد أفكاراً كثيرة عن الإدارة الإستراتيجية. ويعرض مايكل بورتر. منهجية مهمّة في مقالة صدرت مؤخّراً في [34] Harvard Business Review.

فالكاتب يقترح أنّ التنظيم الفاعل للمسؤوليّة الاجتماعيّة للشركات يتطلّب أكثر من مجرّد نوايا حسنة ودعم إداري.بل يجب الاهتمام بالأمور التالية :

- النظر في نقاط التقاطع بين شركات الأعمال والمجتمع وربط الأعمال بالإطار الاجتماعي.
- تحديد المسائل الاجتماعيّة ذات الأولويّة ووضع أجندة لعمل الشركات الاجتماعي.
- التركيز على الأمد الطويل والاستدامة. ويمكن اعتبار مسألة إيجاد القيم المتقاسمة بحثًا وتطوّراً.
- قياس التأثيرات وتأمين الحوافز للشركة.

9. نماذج تطبيقية للمسؤولية الاجتماعية

- **الانتقال من التبرع إلى العطاء الذكي**

شركات كثيرة قد تودّ أن تواصل منح التبرعات لقضايا قيّمة بنظرها وتستحقّ العطاء. لذا فأن اقتراحنا يقضي باعتماد منهجية أكثر نظاميّة لتحديد المسائل الاجتماعيّة الواجب معالجتها ووضعها ضمن الأولويّات، وترافق هذا الأمر بالتركيز على الآثار المستدامة بدلا من الآثار الآنية، وهذا أمر قابل لأن يؤثّر بشكل أعمق وبفعاليّة أكبر على المجتمع. لذا نقترح اعتماد "العطاء الذكي" كوسيلة للانتقال من مجرّد عمل التبرع إلى إحداث تأثيرات إيجابيّة. وهذا المفهوم ليس جديداً على المملكة. فمركز الأمير سلمان لأبحاث الإعاقة يجسّد هذا الواقع. (راجع المربّع)

[illegible]

- **تحفيز بناء القدرات والابتكار لدى الجانب المتلقّي**

الفرصة متاحة أمام الشركات من خلال المسؤوليّة الاجتماعيّة لتحسين قدرة العمل الفعّال والابتكار لدى الجانب المتلقّي. وهذا أمر مهم لا سيّما في المملكة التي تشهد غيابًا ملحوظًا للمنظّمات الوسطية (مثل المنظّمات الأهليّة، والمنظّمات غير الحكومية) القادرة على العمل بفعاليّة في المجال الاجتماعي. ويمكن للشركات أن تعزّز القدرات الإنمائيّة داخل هذا القطاع من خلال ما تحدّده من متطلّبات لمساهماتها الاجتماعيّة.

أمثلة:

- التمويل بناء على النتائج : فبدل عن التبرع، تقوم مبادرة من الشركة أو القطاع مرتكزة على المجالات ذات الأولويّة، إلى أعمال تطبيقيّة لتحقيق النتائج – تبرع موجّهة. هذا الأمر يولّد ضغطًا على الجهات المتلقّية لذلك التبرع لتكون أكثر تنظيما، وللابتكار مع اعتماد حلول منهجية وتطوير إجراءات المساءلة.
- الجوائز – تؤمّن الجوائز أيضًا الحوافز و تميز أفضل الممارسات.

- **ربط الأعمال بالإطار الاجتماعي**

تعير بعض الشركات انتباهاً لمسألة ربط المنافع الاجتماعيّة بقيمة الشركة. في هذا الإطار، تبرز منهجيات مختلفة، نورد بعضها على سبيل المثال:

- ربط البعد الاجتماعي بمنتجات الشركة. ولا تستطيع كلّ شركة القيام بمثل هذا الأمر، لكنّ الشركات التي تختار هذا المنحى، تحتاج إدخال ذلك ضمن إستراتيجية العمل و الإنتاج. وأبرز الأمثلة على ذلك المنتجات الغذائية العضوية (زراعة رفيقة بالبيئة). و كذلك "الاستثمار المسؤول". ويبرز المصرفية الإسلامية كمثال على ذلك.
- طرح المسائل الاجتماعيّة التي تؤثّر على الإطار التنافسي. تركّز المسؤوليّة الاجتماعيّة في هذا الصدد على طرح المسائل الاجتماعيّة في المحيط الخارجي التي تؤثّر على دوافع تنافسيّة الشركة الكامنة في الاسواق التي تعمل فيها[35]. وتتضمّن الأمثلة كفالة تأمين اليد العاملة المؤهّلة مستقبليا، ورفع مستوى قدرات الزبائن/الموردّين، ودعم البنى التحتيّة المهمّة في العمل، وتقييم المؤثّرات الاجتماعيّة للعمل والمخاطر ذات الصلة ومعالجتها.
- ابتكار منتجات وخدمات جديدة لمعالجة تحديات داخل الإطار الاجتماعي. فالتغيّرات في الإطار الاجتماعي تولّد طلبات جديدة ومستهلكين جدد. والتنمية في المملكة تحتاج الى القدرات الابتكاريّة للشركات لتلبية الحاجات التعليميّة او معالجة المسائل البيئيّة. وتستعين بعض الشركات بالمسؤوليّة الاجتماعيّة كمجال خلاّق للابتكار وتأمين سوق جديدة تركّز على إيجاد حلول للتحدّيات البيئيّة والاجتماعيّة. وخلال هذه الدراسة جرى استعراض نموذج سعودي متميز للتعامل مع قضية التلوث (الانبعاث الحراري) ، حيث طرحت إحدى الشركات المحلية حلول عملية لتخفيض نسبة التلوث و ربطها بعوائد اقتصادية للشركات.

- **نماذج تعاونيّة**

يمكن أن تكون النماذج التعاونيّة فعّالة لمعالجة المسائل الاجتماعيّة. ، و ذلك ، فأن بعض المسائل يكون من الأفضل طرحها من خلال شركات القطاع الواحد أو على مستوى القطاعات المختلفة، في حين يستحسن ترك بعض القضايا للجهات الحكومية أو المنظمات الأهلية. وبشكل عام أبدى رجال الأعمال السعوديّين ترحيباً باقتراحاتنا بشأن النماذج التعاونيّة. أمّا أبرز المسائل المثارة في هذا الشأن فهي أنّ الأفكار والمشاريع يجب أن توضع في خطط طويل الأمد مع أهداف واضحة بشأن تأثير تلك المشاريع على المجتمع. أما على المستوى الوطني، فقد اقترح البعض ، ان يكون هناك مجال لتقاسم المعلومات و تبادل الخبرات بين شركات قطاع الأعمال بشأن مشاريعها الاجتماعية لتفادي ازدواجيّة الجهود و الوصول الى عمل تكاملي.

تعتبر الشراكات بين القطاعين الخاص والعام مهمّة من أجل تحقيق تأثيرات كبيرة وواسعة النطاق. ومثال ذلك ، مبادرة الحاسب المنزلي التي قامت بها هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات بالشراكة مع القطاع الخاص لتعزيز انتشار استخدام الحاسب الآلي في المملكة. حيث كان الهدف من هذه المبادرة هو زيادة عدد مستخدمي الحاسب الالي بحوالي مليون مستخدم بحلول العام 2008.

واشتمل القطاع الخاص على الشركات ذات العلاقة المباشرة و غير المباشرة بالتقنية ومنها: مزودي خدمات الانترنت شركة إنتل ، شركة مايكروسوفت ، شركة اتش بي ، مراكز التدريب ، شركة الاتصالات السعودية،والبنك الأهلي التجاري،ومجموعة الملز.

10. القطاع العام و الحوافز

تدلّ التجارب على أنّ القطاعات الحكوميّة تستفيد بشكل اكبر من دور القطاع الخاص في حل القضايا الاجتماعيّة والبيئيّة في البلاد. وإنّ تشجيع الالتزام الاستباقي للقطاع الخاص هو خيار أقل كلفة من قيام علاقة مناهضة معه، إذا تم وضع الحوافز في مكانها الصحيح. ولكنّ تفعيل الحوافز ليس مهمّة سهلة، فما يسري في بلدان أخرى قد لا ينطبق على الإطار السعودي[36]. وتبرز الحاجة إلى قراءة متأنية للشروط اللازمة، وتحديد الحوافز الملائمة. و فيما يلي، نستعرض بعض المقترحات التي أوردها رجال العمال، بشأن دور الحكومة والآليّة التحفيزيّة الممكنة.

- دعم إنشاء مجتمع مدني ابعد من المنظّمات التطوعيّة والخيريّة المبنية على التبرع المادي فقط،و يخلق ثقافة الاعتمادية أكثر من إحداث تأثير مستدام في المجتمع. وهنا تبرز الحاجة وجود منظّمات أهلية و مهنيّة تعنى بمسائل مثل البيئة والمجتمع، وحماية المستهلك، والأبحاث والتنمية.
- بذل الحكومة جهوداً حثيثة ومترابطة لتعزيز مفهوم ربط العمل الخيري بالتنمية المستدامة وإضفاء الطابع المؤسّسي على نشاطات المسؤوليّة الاجتماعيّة، ونشر التوعية بأهمية دور القطاع الخاص في التنمية المستدامة للمجتمع.
- استكشاف جدوى المناقصات و المشتريات الحكوميّة كوسيلة لتشجيع المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- تشجيع الشركات على إعطاء معلومات ورفع تقارير عن مساهماتها الاجتماعية ، مثال على ذلك دور هيئة السوق المالية في تشجيع الشركات المساهمة على نشر هذه التقارير وتطبيق نظام حوكمة الشركات.
- بثّ الوعي العام عبر المؤتمرات ووسائل الإعلام و ورش العمل بشأن المسائل المتعلّقة بالمسؤوليّة الاجتماعيّة بما في ذلك تشجيع مختلف القطاعات الحكومية على المشاركة الفعّالة.
- مع زيادة الاستثمار الأجنبي المباشر في المملكة ، ينبغي تشجيع الاستثمار الأجنبي على التقيّد بأفضل المعايير المتوفرة في مجالات البيئة والصحّة والسلامة، وإتاحة إمكانيّة نقل المعرفة وتبادل الخبرات مع الشركات السعوديّة المناظرة لها.

ملحق (أ)

الشركات السعودية في عينة الدراسة[1]

1	مجموعة عبدالخالق سعيد للتجارة والصناعة المحدودة	47	شركة التصنيع الوطنية
2	شركة عبدالهادي حسن طاهر وشركاءه المحدودة	48	مرافق الكهرباء والمياه في الجبيل وينبع
3	عبداللطيف جميل	49	شركة المشروعات والتجارة العنقري
4	مجموعة العجو	50	بنك الرياض
5	شركة أبناء عبدالله الخضيري	51	مجموعة شركات كابلات الرياض
6	شركة الالكترونيات المتقدمة	52	البنك السعودي البريطاني
7	شركة العوجان الصناعية	53	مجموعة شركات سفاري
8	مجموعة البابطين	54	شركة الصحراء للبتروكيماويات
9	مجموعة الفيصلية	55	شركة صالح وعبدالعزيز أبا حسين المحدودة
10	شركة المجال	56	مجموعة شركات سمامه
11	بنك الراجحي	57	البنك السعودي الأمريكي
12	مجموعة الطيار للسياحة	58	شركة سمير لمعدات التصوير المحدودة
13	مجموعة شركات الطويرقي	59	مجموعة شركات أمنتيت
14	شركة الدريس للخدمات البترولية والنقليات	60	شركة سافكو
15	مجموعة شركات الفلك والخليج	61	شركة مصفاة أرامكو السعودية
16	شركة الحمراني فوكس البترولية	62	شركة سابك
17	مجموعة شركات الحمراني	63	شركة الكابلات السعودية
18	شركة الخليج القابضة	64	شركة الاسمنت السعودية
19	شركة المراعي	65	شركة الخزف السعودية
20	شركة السلام للطائرات المحدودة	66	الاستشارات السعودية
21	شركة السويكت للتجارة والمقاولات	67	شركة الكهرباء
22	البنك العربي الوطني	68	شركة زجاج جارديان السعودية الدولية المحدودة
23	الشركة العربية للتموين والتجارة	69	البنك السعودي الهولندي
24	الشركة العربية للجيوفيزياء والسياحة	70	شركة صدق
25	الشركة العربية للخدمات الزراعية	71	الشركة السعودية للصادرات الصناعية
26	شركة بمكو العربية للمقاولات	72	المجموعة السعودية للاستثمار الصناعي
27	شركة الاسمنت العربية المحدودة	73	الشركة السعودية العالمية للبتروكيماويات
28	شركة الحفر العربية	74	شركة عبر المملكة سبك
29	الشركة العربية للأنابيب	75	الشركة السعودية لصناعة الورق
30	شركة الحاسب العربي	76	سبيماكو الدوائية
31	شركة عسير	77	الشركة السعودية للنقل الجماعي
32	مجموعة الأسود	78	الشركة السعودية للخرسانة الجاهزة
33	بنك الجزيرة	79	شركة الاتصالات السعودية
34	البنك السعودي الفرنسي	80	مجموعة صافولا
35	أنظمة سيسكو	81	شركة اسمنت المنطقة الجنوبية
36	شركة إتحاد المقاولين	82	شركة سليمان عبدالعزيز الراجحي "دواجن الوطنية"
37	مجموعة دلة البركة	83	اسمنت تبوك
38	مجموعة شركات إيلاف للسفر والسياحة	84	شركة السيف للتوكيلات التجارية
39	شركة إتحاد الاتصالات	85	البنك الأهلي التجاري
40	فرسان للسياحة	86	التعاونية للتأمين
41	حائل للتنمية الزراعية	87	الشركة الوطنية السعودية للنقل البحري
42	الحاج حسين علي رضا وشركاءه المحدودة	88	المجموعة الوطنية للتكنولوجيا
43	مجموعة شركات سعد	89	شركة كريستل
44	مجموعة شركات عصام قباني	90	الشركة الكيميائية السعودية
45	مجموعة الجمجوم	91	البنك السعودي للاستثمار
46	جرير للتسويق	92	المجموعة السعودية للأبحاث والتسويق
93	شركة كابلات جدة	102	الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية
94	شركة المملكة القابضة	103	شركة تهامة للإعلان
95	شركة محمد وعبدالله السبيعي	104	الشركة المتحدة الدولية للمواصلات (بدجت)
96	مجموعة مرعي بن محفوظ وشركاءه المحدودة	105	شركة اسمنت اليمامة السعودية المحدودة
97	مجموعة محمد المعجل	106	شركة اسمنت ينبع
98	شركة نما للبتروكيماويات	107	مجموعة شركات زهران
99	الشركة الوطنية للتنمية الزراعية (نادك)	108	شركة الزامل للاستثمار الصناعي
100	شركة الغاز والتصنيع الأهلية		
101	شركة الجبس الأهلية.		

ملحق (ب)
المقابلات: الشركات والأشخاص

مأمون زاهد (مستشار)	**مكتب عبدالله مأمون زاهد للاستشارات الإدارية**
إبراهيم محمد باداوود. (المدير العام)	**شركة عبداللطيف جميل**
فواز الخضري (المدير التنفيذي)	**شركة أبناء عبدالله الخضري**
الامير محمد بن خالد (الرئيس)	**مجموعة الفيصلية**
محمد دماس الغامدي (نائب الرئيس التنفيذي)	**بنك الجزيرة**
عبدالرحمن الفضلي (المدير العام)	**شركة المراعي**
عبدالله سليمان الربيعان (الرئيس)	**شركة العربية للخدمات الزراعية (أراجكو)**
بدر البدر (المدير العام)	**أنظمة سيسكو**
محمد علي الحاج (مستشار / تطوير الأعمال)	**شركة اتحاد المقاولين**
خالد النهدي / نائب الرئيس التنفيذي	**دلة البركة**
فيصل السيف (رئيس مجلس الإدارة)	**مجموعة السيف**
مروان خضر (مدير العمليات)	**فرسان للسياحة**
علي حسين علي رضا (المدير العام)	**شركة الحاج حسين علي رضا**
محمد بغدادي (الرئيس التنفيذي)	**الشركة الدولية لهندسة النظم**
حسان قباني (نائب الرئيس)	**مجموعة شركات عصام قباني**
عبدالغفار جمجوم (رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي)	**شركة جمجوم للتجارة والصناعة**
ثنيان الثنيان (الرئيس التنفيذي)	**مصانع شركة الجبس الأهلية**
مروان إبراهيم (رئيس قسم التسويق)	**المجموعة الوطنية للتكنولوجيا (مباشر)**
محمد العنقري (الرئيس التنفيذي)	**شركة المشروعات والتجارة**
مطلق حمد المريشد (الرئيس التنفيذي)	**شركة ســابــك**
ناصر المطوع (رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي) بدر المطوع (مساعد المدير العام) طارق بن ناصر المطوع (رئيس قسم الاستثمارات)	**مجموعة سمامــة**
فريد خلاوي (الرئيس التنفيذي والمدير العام) عصم الحكيم (مدير العلاقات العامة)	**مجموعة شركات امنتيت**
فواز نواب (الرئيس التنفيذي)	**شركة مصفاة أرامكو السعودية**
عبدالرحمن عثمان (نائب رئيس مجموعة التسويق والمبيعات)	**شركة الكابلات السعودية**
عبدالكريم النافي (الرئيس التنفيذي)	**شركة الخزف السعودية**
سامي عبدالغني (المدير العام)	**الاستشارات السعودية**
سليمان المنديل (المدير العام)	**المجموعة السعودية للاستثمار الصناعي**
رامي التركي (المدير التنفيذي)	**الشركة السعودية للخرسانة الجاهزة**
سعود بن ماجد الدويش (الرئيس التنفيذي)	**شركة الاتصالات السعودية**

محمود التركستاني (رئيس خدمة وحدة المجتمع) أسامة عبده (مدير وحدة التدريب والتوظيف وخدمة المجتمع)	**البنك الأهلي التجاري**
علي السبيهين (الرئيس التنفيذي) أحمد الشعلان (نائب رئيس التسويق والمبيعات)	**التعاونية للتأمين**
محمود عبدالغفار (نائب رئيس شؤون الشركات) فاتن اليافي (مديرة علاقات المسؤولية الاجتماعية)	**مجموعة صافولا**
دافيد جوري (المدير العام)	**زينل للصناعات المحدودة**

المراجع و الملاحظات

---

1 [illegible] 2025 [illegible] www.planning.gov.sa

2 [illegible] 503 [illegible] 2005 [illegible] 3500 [illegible] 2006.

3 [illegible] 2006 [illegible] 2007.

4 [illegible] 2025 [illegible] www.planning.gov.sa

5 [illegible] ([illegible]

6 [illegible] 2006.

7 [illegible] (2002) [illegible]

8 Samuel S. Certo (2000) *Modern Management*. 8th Edition. Prentice Hall. Upper Saddle River. New Jersey.

9 Malcolm McIntosh, Deborah Leipziger, Keith Jones, Gill Coleman, (1998) *Corporate Citizenship, Successful Strategies for Responsible Companies* , London: Financial Times and Pitman Publishing.

10 David Birch (2003). Corporate Social Responsibility: Some Key Theoretical Issues and Concepts for New Ways of Doing Business. *Journal of New Business Ideas and Trends* 1(1), pp1-19.

11 Natural Resources Institute (2003) *Responsible Business and Sustainable Livelihoods*.[Online]. Available: http://www.nri.org/NRET/respbiz.pdf.

12 Porter, M. & Mark Kramer (2006). Strategy & Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, December 2006

13 [illegible] (2002)

14 Hess, D., Rogovsky, N, & Dunfee, T.W. (2002). The Next Wave of Corporate Community Investment: Corporate Social Initiatives. *California Management Review*, vol. 44 (2), pp110-125.

15 OECD (2005) *Corporate Responsibility Practices of Emerging Market Companies: A fact finding study*. No 2005/3. Paris

16 Waleed Alajlan (2004), Ownership Structures and Saudi Companies. *Corporate Governance Advances in Financial Economics*, Volume 9, 161–186.

17 [illegible] (2006

18 [illegible]

19 [illegible]: http://www.sagia.gov.sa/InvestInSaudi/info_4422.htm

20 [illegible] 2005

21 [illegible] 2005 [illegible] 2006

22 Globalscan (2006) CSR Monitor. [Online] Available: http://www.globescan.com

[illegible] (2005) [illegible] 23
2005 [illegible] 3 http://www.swewatch.org [illegible]

24 Baskin, J. (2005) Corporate Social Responsibility in Emerging Markets. *In 2nd International Conference on Business Performance and CSR*, June 2005, London. Middlesex University

25 Brammer, S., Pavelin, S. & Poter A. (2006) Corporate social performance and geographical diversification. *Journal of Business Research*.Vol.59, p.1025–1034.

26 [illegible] (1996) [illegible] 270_259 : 9 [illegible]

[illegible] (1996) [illegible] 36_23 [illegible] 1 [illegible] 15 [illegible]

[illegible] (2004) [illegible] 2004 3 [illegible] 19 [illegible] 260_351

27 [illegible] (1988) [illegible] 34_20 [illegible] 4 [illegible] 12 [illegible] 1988 [illegible]

28 [illegible] (1990) [illegible] .74_141 [illegible] 3 [illegible]

29 KPMG (2005) [illegible] 2005 KPMG [illegible]

30 [illegible] HBR [illegible] 2006.

31 DJSI (2006) [illegible] www.sustainability-indexes.com [illegible] 12 [illegible] 2007

32 ACCA & CorporateRegister.com (2004) [illegible] www.corporateregister.com/pdf/TowardsTransparency.pdf [illegible] 12 [illegible] 2007.

33 [illegible] http://www.savola.com:

34 [illegible] HBR [illegible] 2006

35 [illegible] HBR [illegible] 2006

36 [illegible]